



السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي

# التحسين المدرسي المبني على المعايير المعايير الفلسطينية للمدرسة الفعالة

المعهد الوطني للتدريب التربوي

حزيران - 2010





## كلمة معالي وزيرة التربية والتعليم العالي:

المدرسة الفلسطينية الفعالة...طموح يراودنا، ويفرض حضوره على الأنشطة المنفذة والسياسات المتبناة، فثمة عناصر عديدة تأتلف فيما بينها، وتتفاعل ليكون المخرج: مدارس بمستوى الطموح، ومن هنا كان حرصنا على أن نساند المعهد الوطني في مسعاه المتواصل لتطوير المعايير الخاصة بالمدرسة الفلسطينية الفعالة .

وإذ أنزع لمنهجية ترك المعايير تعرض ذاتها بذاتها لأشير إلى أن ما يميز المعايير واقعيته، وملاستها الواقع الفعلي الموجود في المدارس علاوة على تشبعها بخبرات ورؤى معلمين ومديري مدارس وقادة تربويين وأكاديميين لطالما جمع بينهم الحرص الكبير على أن تكون المدرسة الفلسطينية أنموذجا معبرا عن تكاملية عناصر العملية التعليمية التعليمية ، وبما يؤسس في المحصلة لتعلم متمركز حول الطالب/ة.

وقد تم تجريب المعايير واختبارها في عدد من البرامج الريادية التي تنفذها الوزارة، وثبت مدى الحاجة العملية لوجود معايير يتم الاستناد إليها في تشخيص الواقع الموجود، ومدى قربنا كتربويين من بلوغ الغايات المنشودة في الأداء، ومن هنا، فإن صدور هذه المعايير يوثق الأسس والمعايير المفترض الانطلاق منها في التقييم الذاتي الذي لا يختلف اثنان على أنه ركيزة رئيسة من ركائز التأمل ومعاودة تطوير المنهجيات والأساليب التي يتم اعتمادها فيما يرتبط بعمل ذوي الشأن بالأداء التربوي داخل المدارس سواء أعلق الأمر بالإدارة التربوية أم بالممارسة العملية داخل الغرف الصفية وتفعيل الموارد والمصادر المتاحة .

أشكر المعهد الوطني وكافة اللجان التي تابعت إنجاز هذا العمل في مراحلها كافة، مؤكداً أنه يتقاطع وما نرمي لتوفيره من أدوات ووثائق واستراتيجيات تراعي الخصوصية الفلسطينية، وتعتبر عن طابع متميز للأداء التربوي الفلسطيني مستذكورة في هذا السياق ما أنجزناه على صعيد إستراتيجية إعداد المعلمين وتأهيلهم، والخطة الخمسية الحالية والتي تضمنت - فيما تضمنت من أنشطة- إعداد المعايير التربوية مما يعني أن إصدارها إنما يؤكد سعينا المتواصل لترجمة محاور الخطة وتفريعاتها إلى أنشطة على أرض الواقع .

وكل ما أتمناه أن تكون المعايير إضافة نوعية للجهد التربوي .

الأ.مبس مصطفى العلمي

وزيرة التربية والتعليم العالي





ينضوي إعداد معايير الجودة لعناصر المنظومة التربوية في إطار عمل ممنهج توجته وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية باعتماد جودة التعليم عنواناً للخطة الخمسية القادمة، وجعلها محور اهتمام في مشاريع وبرامج تعتمد عليها الوزارة، وحرصاً على إنجاح العمل تم اختيار خبرات محلية ودولية وتوظيفها لإنجاز هذا العمل الهام.

وقد ارتأت الوزارة البدء بتحديد معايير المدرسة الفعالة انطلاقاً من أن التطوير يبدأ بالمدرسة كوحدة التغيير الأساسية، وأنه - وبعد تحديد مواصفات المدرسة الفعالة ومعاييرها - يمكن الحديث عن معايير أخرى تخدم فعالية المدرسة مثل معايير القيادة المدرسية، ومعايير المعلم، لتتلوها لاحقاً معايير المنهاج بمواده المختلفة، وبذا يتم التأسيس للتعامل مع المدرسة الفعالة كمظلة التطوير المدرسي .

وفي معرض الحديث عن أهمية وجود معايير لا يمكن تجاهل أنها مدخل هام من مدخلات ضمان الجودة وهي المرجعية للحكم على الجودة وتحديد جودة المنتج أو مخرجات التعليم، كما أن وجود معايير للمدرسة الفاعلة يزيد من ثقافة طاقم المدرسة ووعيهم بتوقعات الوزارة أو المجتمع من أدائهم، وتساعد العاملين في المدرسة على تقويم ما يقومون به والتأمل في ممارساتهم، وتمثل أبرز آليات تحديد الاحتياجات والأولويات الضرورية لتحسين الأداء.

ويتداخل ما سبق مع ما يوفره وجود المعايير من زيادة قدرة الأفراد على التخطيط وتصميم المشاريع، وفي رفع مستوى المساءلة والمسؤولية، علاوة على ما تزود به العاملين من أدوات حيادية وموضوعية لتقييم الأداء، ترشدهم في عملية متابعة الأداء والسبل المتبعة لتميل أكثر نحو الدعم والمساندة.

وفيما يرتبط بالمعايير التي نحن بصدد الإطلاع عليها، يجدر التنويه أن إعدادها مرّ في مراحل، تدرجت على النحو الآتي:

**أولاً:** تشكيل فريق إعداد معايير برئاسة الوزير/ة ولجان استشارية برئاسة الوكيل المساعد لشؤون التخطيط والتطوير، وفنية برئاسة مدير عام المعهد وعدد من المديرين العاميين، علاوة على لجنة وطنية من الجامعات ووكالة الغوث وممثلي المؤسسات غير الحكومية المهتمة بقضايا التعليم من جناحي الوطن في الضفة وقطاع غزة.

**ثانياً:** تدريب اللجنة الفنية تدريباً كان من أبرز مخرجاته تشكيل لجان تخصصية لإعداد المعايير، وزيادة وعي المشاركين بأهمية البدء في معايير المدرسة الفاعلة مع تضمينها لمجالات ترتبط بمحاور أساسية هي المتعلم، والمعلم، والمدير، والإدارة المدرسية، والطلبة، والمجتمع المحلي.

**ثالثاً:** تحديد معالم المدرسة الفاعلة التي ينشدها الشعب الفلسطيني، وتحديد مجالات تحسن

الأداء المدرسي وإقرارها، وتحديد معايير كل مجال.

**رابعاً:** إعداد مسودة أولية لمعايير المدرسة الفعالة وأدوار كل من المعلم، والمدير في المدرسة الفعالة واعتماد تلك المعايير مرجعية للتقييم والتطوير الذاتي.

**خامساً:** لقاءات عمل للمديرين العامين في الوزارة حول ما تم الاتفاق عليه خلال الورشة، وإقرار المعايير من قبل اللجنة الاستشارية على مستوى الوزارة.

**سادساً:** وضع مؤشرات لكل معيار، وكتابة مستويات الأداء لكل مؤشر.

وخلال المراحل سابقة الذكر، خضعت عملية بناء المعايير لمراجعات ومشاورات مع المعنيين في الوزارة رافقتها عمليات تنسيق مع الجامعات ووكالة الغوث والمشاركين لأخذ ملاحظاتهم، وتوجت المرحلة بإخراج مسودة شبه نهائية للميدان بناء على الملاحظات وإنتاج مسودة نهائية للمعايير.

**سابعاً:** لقاءات مع مديري المدارس والمعلمين للحصول على تغذية راجعة حول المجالات والمعايير ومؤشراتها وتدرج مقاييس الأداء.

**ثامناً:** تدريب عينة من مديري المدارس والمعلمين من ( ٥٢ مدرسة ) على استخدام المعايير كآلية لتقييم المدارس وتطبيقها في مدارسهم مع كافة المعلمين والحصول على تغذية راجعة واسعة عن مدى إمكانية تطبيق المعايير في التقييم الذاتي للمدرسة.

**تاسعاً:** إجراء التعديلات الناتجة من التطبيق السابق مع (٥٦)مدرسة.

**عاشراً:** استخدم المعايير لتدريب (١٠٠)مدير مدرسة ضمن برنامج تدريبي في التخطيط الإستراتيجي، وتم أخذ ملاحظات المشاركين للتعديل النهائي.

ومع إصدار المعايير بهيئتها الحالية نتقدم بالشكر لكافة اللجان التي عملت على إعداد المعايير التي ستشكل رافداً من روافد إعداد المزيد من المعايير الوطنية مثل معايير المنهاج ومعايير النمو المهني للمعلم، لاسيما في ضوء ما تعكف عليه الوزارة من عمل على هذا الصعيد في إطار استراتيجية إعداد المعلمين وتأهيلهم.

كما يجدر التأكيد على أن ما يميز هذا المعايير أنها خلاصة عمل ميداني، وخبرات ميدانية تراكمت وتداخلت مع خبرات مختلفة، وأنها تؤسس لاستنباط معايير مفصلة للأداء والمردود المتوقع من عناصر المنظومة التربوية كلها، وهي إذ تعتمد مقاييس تدرج الأداء فإنها تعبر عن حالة شمولية من الممارسة التربوية المرتبطة بالفاعلية.

أ.سهنار الفار

مدير عام المعهد الوطني للتدريب التربوي



# محتويات الدليل

9	الجزء الاول :المعايير التربوية .....
10	المقدمة .....
10	الإطار العام .....
13	بناء المعايير التربوية .....
20	المعايير والتنمية المهنية .....
21	الجزء الثاني : التقييم الذاتي .....
22	التقييم الذاتي للمدرسة .....
23	أدوات التقييم الذاتي .....
24	خطوات تنفيذ التقييم الذاتي .....
39	الجزء الثالث : الملاحق .....
41	ملحق (1) ادوات تقييم اداء المدرسة .....
48	ملحق (2) ملخص نتائج تقويم اداء المدرسة .....
52	ملحق (3) ادوات تقييم اداء المدير .....
57	ملحق (4) ملخص نتائج تقييم المدير .....
62	ملحق (5) ادوات تقييم اداء المعلم .....
64	ملحق (6) ملخص نتائج تقييم اداء المعلم .....
68	ملحق (7) مجالات ومعايير ومؤشرات المدرسة .....
70	ملحق (8) معايير المدرسة .....
86	ملحق (9) مجالات ومعايير ومؤشرات اداء المدير .....
89	ملحق (10) معايير مدير المدرسة .....
105	ملحق (11) مجالات ومعايير ومؤشرات تقييم اداء المعلم .....
107	ملحق (12) معايير المعلم .....
123	ملحق (13) لجان إعداد المعايير .....





# الجزء الأول

## المعايير التربوية

- ١- المقدمة
- ٢- الإطار العام
- ٣- بناء المعايير التربوية
- ٤- المعايير والتنمية المهنية

## ١- المقدمة:

يتجه العالم نحو أنظمة تربوية تكون فيها المدرسة وحدة التحسين والتطوير والتغيير ، مدرسة تعرف أهدافها وأولياتها، وتعرف كيف تسير نحو تحقيقها، وتحرص على تقديم أجود تعليم ممكن وضمن هذا السياق تقوم وزارة التربية والتعليم بتزويد المدارس بالمعايير التي تحدد للمدرسة مستويات الجودة المتوقعة منها، وتكون بمثابة معالم ترشدها إلى مستوى الجودة في الأداء حتى لا يتدنى ذلك الأداء عن مستوى معين وفي ذات الوقت تعرف المدرسة المستويات المأمول منها تحقيقها. من هنا جاءت ضرورة إعداد واعتماد معايير أداء تربوية تبدأ بالمدرسة والعاملين فيها في المرحلة الأولى وعلى أمل أن تتطور مجموعة المعايير لتشمل كافة الجوانب في العملية التربوية في فلسطين.

تهدف هذه الوثيقة الى إعطاء توجيهات إرشادية للمدارس بالطرق التي يمكن ان يستخدموها لقياس فعالية أداء المدرسة والمدير والمعلم، ويحددوا الفجوة بين الواقع والمأمول مما يساعدهم مستقبلاً على اعداد خطة للتطوير المدرسي.

## ٢- الإطار العام:

تستمد المعايير التربوية في فلسطين مرجعيتها من عدة مصادر أهمها وثيقة المناهج الفلسطينية، الخطط الخمسية للوزارة، توجهات الوزارة المعلنة في عدة وثائق وأوراق عمل واتفاقات تعاون دولية، الموروث التربوي العالمي، نظريات التعليم والتعلم المعاصرة وطرائق القيادة والإدارة الحديثة.

دعت الخطة الخمسية الأولى وكذلك الثانية إلى ضرورة تطوير معايير الجودة والنوعية وتطوير قدرات الجهاز الرسمي في متابعة جودة الأداء، وحددت هذه الخطط منطلقات تربوية تضمنت أموراً عدة منها:

- التعليم يتمركز حول الطالب ويبنى شخصيته المتكاملة وينمي إبداعه ويرعى قدراته الخاصة.
- التعليم الجيد يعزز مكانة المعلم المهنية والاجتماعية.
- التعليم الجيد يعزز المشاركة المجتمعية في المسؤولية عن التعليم (جامعات، مؤسسات أهلية، مؤسسات رسمية... الخ).
- التعليم الجيد يواكب التطور التكنولوجي والعلمي ويستفيد منه.

وفي مجال الحديث عن أهداف تحسين نوعية التعليم تتوقع الوزارة تحقيق النتائج الآتية:

- ★ توظيف فاعل لتكنولوجيا التعليم .
- ★ تحسين مستويات المدارس والبيئة التعليمية .
- ★ زيادة كفاءة الكادر التعليمي .
- ★ تقوية نظامي القياس والتقويم، وتطوير معايير ووسائل تقويم أداء الطلبة بما فيهم ذوي الاحتياجات الخاصة.



- ★ تقوية نظم التخطيط التعليمية التربوية على كافة المستويات ( المدرسة والإدارة والوزارة).  
أما وثيقة المنهاج الفلسطيني الأول للتعليم العام ١٩٩٨- الخطة الشاملة - فقد رسمت إطاراً تربوياً لمحددات نجاح العملية التربوية ومن ضمنها:
- ★ " تطوير إدارة المدرسة وتحديث أساليب التعامل بين الإدارة والمعلمين، فلا بد أن توجد لكل إدارة مدرسية رؤية واضحة تحدد خط مسارها، وتحدد الهدف من التغيير، وأن يكون لديها تفهم كامل بأن وجودها في المدرسة ما هو إلا لتسهيل مهمة المعلم من حيث الإرشاد والدعم والتطوير ". (ص ١١٠)
- ★ " إعطاء المعلم بعض الصلاحيات داخل المدرسة ليشارك في عملية التطوير المدرسية. إن توفير المناخ الديمقراطي داخل المدرسة مهم لخلق جو مريح للمعلم يجعله يتفاعل إيجابياً مع العملية التربوية. ومن المهم جداً أن يشارك المعلم في وضع الخطة المدرسية السنوية وأن يشارك في تصميمها مع الإدارة المدرسية لكي تسير العملية التربوية في اتجاه موحد ". (ص ١١٠)
- ★ " تطوير عملية الاتصال بين المعلم والأهل وجعلها أكثر فاعلية عن طريق تعيين مرشدين اجتماعيين ونفسيين مؤهلين في المدارس، وعن طريق دعم وتفعيل دور مجالس الآباء في العملية التعليمية ". (ص ١١١)
- وفي مجال تأهيل المعلمين دعت الوثيقة إلى ضرورة تطوير المعلمين وإعطائهم الفرصة للثقيف الذاتي، التي يمكن أن تتم عن طريق:
- ★ " الالتحاق بدورات عمل قصيرة داخل المدرسة أو داخل المنطقة التعليمية التي يعمل بها المعلم، والتي من الممكن أن تكون على شكل ندوات، وأيام دراسية أو ورشات عمل قصيرة، ويكون الهدف منها تحسين العمل وتطوير الاتصال بين المعلمين والتربويين سواء أكانوا من الأكاديميين أو المهنيين. يتم من خلال هذه اللقاءات تثقيف وتشجيع المعلم على أخذ زمام المبادرة في العمل الجماعي والتطوير التربوي، وإجراء البحوث التربوية العملية والمشاريع التي تهدف إلى تطوير الأداء التربوي ". (ص ١٠٨)
- وورد في خطة المنهاج الفلسطيني الأول الصادر عن وزارة التربية والتعليم عام ١٩٩٨ (ص ١٠-١٨) .
- ★ التعليم رسالة ومهنة لها قواعدها الأخلاقية والمهنية .
- ★ استخدام الأساليب العلمية في النظام التربوي وفي جميع مراحل: التخطيط والتنفيذ، والتقييم.
- ★ اعتماد مبدأ التربية المستديرة، واعتبار أن التربية والتعليم لا يقومان على العناصر المباشرة لعملية التعليم فقط، بل يستمدان مقوماتهما من النشاط الاجتماعي والثقافي الذي يمتاز به الوسط البيئي للمتعلم وأسرته ومجتمعه.
- ★ إيلاء التقويم أهمية خاصة في بناء المكتسب المعرفي والمهاري للمتعلم.
- ★ مشاركة المعلمين، والطلبة وأولياء الأمور في وضع السياسات التربوية وتطبيقها.
- ★ توفير العديد من الشروط للتعليم الجيد، خاصة فيما يتعلق بالجوانب الخارجية التنظيمية والإدارية.

نلاحظ مما سبق أن وزارة التربية والتعليم تدعو الى وجود مناخ مناسب لتنفيذ عملية التعليم والتعلم بصورة فعالة، وحيث أن عمليتي التعليم والتعلم تتمان بصورة رئيسة داخل المدرسة التي لا يمكن أن يكون أدائها حسنا إلا إذا كان يسير ضمن رؤية واضحة، ورسالة تقود عملية تحقيق الرؤية ويتفق جميع المعنيين على تلك الرؤية وتلك الرسالة ويستخدمونها في التخطيط من أجل التحسين، حتى تنجح المدرسة لا بد أن يتسم مناخها بعلاقات إنسانية ومهنية بين العاملين والطلبة، علاقات تجعل من الأهل والمجتمع المحلي ينتمون للمدرسة وكأنهم المالكين لها المشاركون في قراراتها، والعاملين من أجل تطويرها وتحسينها.

لقد أحب الفلسطينيون التعليم وقدره أحسن تقدير، وما كانت هذه النسبة العالية من المتعلمين الفلسطينيين لتتحقق لولا إدراك الفلسطينيين كأفراد ومجتمع لقيمة التعليم وحبهم ودعمهم له. ولقد تميزت هذه الأعداد الكبيرة من المتعلمين بانتماؤها العالي للمدرسة، فالطلبة أحبوا مدارسهم وحفظوا أيامها وخدماتها لهم في ذاكرتهم، أما المعلمون فقد عبروا عن هذا الانتماء لمدارسهم في جعلها مؤسسات تخدم الوطن، فكانوا قدوة صالحة لطلابهم فزاد انتماءهم لها، فالمدرسة التي نعني ليست بالمباني الشامخة والجدران فحسب، وإنما بالناس الذين يديرونها، فحين نقول مدرسة صديقة للطفل فإن هذا لا يقتصر على الجوانب المادية فقط وإنما يتعداه للعلاقات الإنسانية السائدة فيها. أما مهمة المعلم-الذي هو أكثر العناصر احتكاكا بالطالب- فلا تقف عند حد إلقاء المعرفة وتلقيها، وإنما تتسع لتقود عملية تنمية شمولية للطالب في المجالات المعرفية والوجدانية والنفس حركية، وهذا الأمر أمكن تحقيقه فقط في بيئة مدرسية شجعت ويسرت تطبيق نماذج متعددة من التعليم، وبأساليب تراعي الفروق الفردية، وتنمي القدرات، والمواهب وترعاها. لا أحد ينكر أن مهنة المعلم نامية ومتجددة ودون الاهتمام بالمعلم وتحسين قدراته لن تكون لدينا مدرسة ذات جودة عالية تواكب المستوى الذي نريد.

المدرسة التي تبني توقعات عالية من طلبتها عادة تنجح في تحسين التعليم، ونحن في هذا العالم الذي يتصف بالتسارع في التطور العلمي وتراكم المعرفة نريد مدارس ذات توقعات عالية من طلبتها ولها ثقة عالية بقدرتهم على التفكير ضمن مستويات عليا تتضمن التفكير الناقد وحل المشكلات، وحتى تكون المدرسة ناجحة فلا بد من مدير ناجح يديرها، مدير يلم بكل الشؤون الإدارية، ويمتلك المهارات القيادية في إدارة التعليم وإدارة الأفراد وإدارة الموارد. وحيث أن هذا العصر هو عصر التكنولوجيا فإن التخلف في هذا المضمار لم يعد مقبولا وأمر يصعب احتماله، فالمدرسة الجيدة هي التي تستخدم التكنولوجيا بأحسن وأفضل أشكالها على الرغم من قلة المتاح أحيانا، وإن هذا الاستخدام يجب أن يكون في مجالات التعليم والتعلم بالإضافة إلى الإدارة المدرسية.

المجالات والمعايير التربوية تختلف من بلد لآخر ومن نظام تعليم لنظام آخر، ولكن نظرة فاحصة في الأدب التربوي تجعلنا وبسهولة ويسر أن نجد قاسما مشتركا أكبر بين هذه المجالات، وهذه المجالات تشكل إطاراً مناسباً وأساساً لمعايير تربوية مرتبطة بأداء المدرسة بشكل عام يشتق منها معايير خاصة بأداء كل من المدير والمعلم، من المهم في هذا المضمار أن تركز المعايير على الأداء وليس على الكفايات بصورها المتعددة وتفصيلها الكثيرة.

## المجالات المرتبطة بأداء المدرسة:

- ١- التخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة .
- ٢- إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.
- ٣- إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم .
- ٤- إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء .
- ٥- بيئة صديقة للطلاب تعزز انتماء العاملين والطلبة للمدرسة.
- ٦- تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي.
- ٧- استخدام التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.

## ٣- بناء المعايير التربوية :

### ٣,١ التوجهات:

الهدف المباشر وربما الرئيس للمدرسة هو تحسين منتج ومخرجات العملية التربوية، والمنتج هو طالب بمواصفات عالية الجودة وكما حددتها الوزارة في الخطة الاستراتيجية للتطوير (٢٠٠٨-٢٠١٢) " طالب يعتز بدينه وقوميته ووطنه وثقافته... يسعى للمعرفة والإبداع ويتفاعل بايجابية مع متطلبات التطور العلمي والتكنولوجي، قادر على المنافسة في المجالات العلمية والعملية، ومنفتح على الثقافات والأسواق الإقليمية والعالمية...". ولتحقيق ذلك فلا بد من تكامل عدة عناصر تبدأ بمعلم مؤهل وقادر على إحداث التعلم، ومناهج تساعد المعلم على أداء واجبه وتيسر للمتعلم ممارسة التفكير الناقد وحل المسائل، وصف دراسي يبيئه ميسرة للتعليم والتعلم وبيئة مدرسية جاذبة وصديقة للطفل وفوق كل ذلك تقود المدرسة إدارة مدرسية تتفاعل مع المجتمع وتزيد من وعيه ومشاركته لتنال تأييده ودعمه.

فالجودة لن تكون نتيجة لتغيير في عنصر واحد، وإنما هي نتيجة لتطور وتفاعل مجموعة من العناصر ومن أبرزها:

- ★ مدرسة ذات توقعات عالية من أداء طلابها ومدرسيها.
- ★ مدرسة ذات بيئة صالحة للتعلم والتعليم.
- ★ قيادة مدرسية تعرف أهدافها وتعرف كيف تحققها ومجتمع واع ومشارك في دعم المدرسة.
- ★ معلم قادر على إحداث التغيير المطلوب ودعم عملية التعلم.
- ★ طرائق تعليم تشجع التفكير الناقد وحل المسائل وتستخدم التكنولوجيا.
- ★ التقويم المستمر لأداء الطلبة.

وحتى يتضح دور كل من هذه العناصر كان لا بد من بناء المنظومة التي تحدد:

## المعايير المطلوب توافرها في عناصر المدرسة .

- ★ أدوات لتحديد مدى تحقق كل معيار .
  - ★ الفجوة بين الواقع والمطلوب .
  - ★ طرق إعداد الخطة المدرسية لتحقيق مستوى الأداء المطلوب .
  - ★ المسؤوليات والأدوار في سبيل تحقيق تلك المعايير .
- إعداد المعايير بشكل نقطة البداية نحو تطوير الأداء، وحتى يبدأ العمل نحو تحقيقها لا بد من الإجابة عن بعض الأسئلة المهمة والمرتبطة بالمدرسة، وبناء إجماع وقبول من الغالبية العظمى للمعنيين من مدرسين ومديرين ومسؤولين وأهالي ومجتمع وطلبة على هذه الأسئلة. لا بد أن يتبع هذه الإجابات التزام بتلبية متطلبات تحقيقها، ومن هذه الأسئلة:
- ★ ما الذي يميز المدرسة عالية الجودة عن غيرها من المدارس؟
  - ★ ما الممارسات المطلوبة من المدرسة عالية الجودة ؟
  - ★ كيف نحسن الممارسات الفعلية للمدرسة؟
  - ★ من المسؤول عن عملية التحسين المدرسي؟ من الجهة المتابعة لعملية التحسين المدرسي؟
  - ★ ما دور المدير والمعلمين والمجتمع في عملية التحسين؟
  - ★ ما هي الأنظمة والتعليمات الميسرة لعملية التحسين؟ وما دور الوزارة ومديريات التعليم؟
- ضمان الجودة الشاملة للمدرسة مفهوم شامل يتضمن تكاملاً وتفاعلاً بين جميع عناصر النظام التعليمي في المدرسة، فمثلاً لا يمكن لأية مدرسة أن ترفع من جودة أداؤها بمجرد توفير جميع المرافق والتجهيزات المطلوبة بينما معلموها غير قادرين أو غير راغبين في استخدام تلك المرافق أو التجهيزات بصورة فعالة.
- وحيثما تدخل المدرسة طوعاً - بناء على قناعات العاملين فيها - في عملية التطوير، ويتوفر عامل الرغبة فإن احتمالات النجاح تصبح أعلى.
- المدرسة الراغبة في التطور تستطيع ان تحدد الأهداف والأوليات بصورة أكثر طموحاً ويرتبط التزام العاملين في تحقيق المعايير المرتبطة بعناصر عدة مثل الإدارة المدرسية، وطرائق التدريس، ومناخ المدرسة، ودعم المجتمع المحلي، والعلاقات الداخلية، وتقويم أداء الطلبة وما إلى ذلك.
- المدرسة تتطور حين تحدد أهدافها، وتعرف السبل إلى تحقيقها، وتستمد الأهداف عادة من رؤية ورسالة يشارك في تحديدها جميع المعنيين بالمدرسة. الرؤية تقود خطة تحسين توصل المدرسة لتحقيق أهدافها. المدرسة تتطور حين تصبح مجتمعاً تسوده علاقات بناءة، داعمة للفرد وللجماعة، علاقات إنسانية ومهنية بين العاملين والطلبة وعلاقات تبادلية منتجة مع المجتمع المحلي أو الوطني أو الإقليمي أو الدولي.
- الانخراط في عملية التحسين يتطلب من المدرسة ان تدير مواردها البشرية والمادية بكفاءة عالية تصب في مصلحة جودة التعليم والتعلم.



التحسين المدرسي قد يكون في ذهن الكثيرين مكافئاً لتحسين عمليتي التعليم والتعلم والتنمية الشاملة للطالب، ويمكنه من اكتساب العلوم والمهارات والأخلاق والاتجاهات والقيم ويصبح أكثر قدرة على التعامل مع المتغيرات بانفتاح فكري، وبقدرة عقلية قادرة على التفكير والإبداع. ولا تركز المدرسة الجيدة على تعريفات ضيقة للتعليم والتعلم حتى يختزل التعليم ليعني على اعتباره نشاط صفّي يقتصر على نقل المعرفة وتلقيها واختزال التعلم ليعني تحصيل أكاديمي ونجاح في اختبارات. من أجل أن تتطور لا بد أن تعمل المدرسة على مساعدة العاملين فيها على النمو المهني وتوفير بيئة مدرسية يعمل فيها المعلمون بانتماء عال ويشعر فيها الطلبة أن المدرسة هي بيتهم الثاني، وهي جاذبة وصديقة لكل منهم، وأنها صممت لخدمة حاجاتهم وتلبيتها. التقييم عملية مستمرة وسمة أصيلة في التحسين المدرسي، والتقييم هنا ليس عملية أحادية المنهجية والأسلوب، بل تتعدد أنواعه وأساليبه وتستخدم نتائجه في تحسين الأداء. وفي عصر التكنولوجيا واتساع أساليب الاتصال وتعددها فإن المدرسة تستجيب للتطور الحاصل في التكنولوجيا، وتستخدمها بأقصى قدر ممكن في أعمالها التعليمية والإدارية.

### ٣,٢ المنهجية وفريق تطوير المعايير:

من هذه المنطلقات قامت وزارة التربية والتعليم بتشكيل فرق عمل من مجموعة من خبراء الوزارة والعاملين فيها، ومن جميع الدوائر والإدارات العامة وإدارات المدارس (لجان إعداد المعايير) وقد تم تكليف هذه المجموعة بأن تقوم بإعداد المرحلة الأولى ضمن أربعة مراحل في إعداد المعايير وهي:

- المرحلة الأولى: معايير المدرسة، المدير، والمعلم.
- المرحلة الثانية: معايير المناهج والمتعلم.
- المرحلة الثالثة: معايير المشرف التربوي.
- المرحلة الرابعة: معايير الإدارة التربوية على المستوى الوطني.

عقدت اللجنة اجتماعاتها بين الضفة الغربية وقطاع غزة عبر أجهزة الاتصال (فيديو كونفرس) كما قامت بعقد ورش عمل مع ممثلين من الجامعات والإدارات العامة بالوزارة. اتفقت الفرق على سبعة مجالات يشتق منها معايير لكل من المدرسة، ومدير المدرسة، والمعلم وهذه المحاور هي: التخطيط، والعلاقات، والقيادة المدرسية، والتعليم والتعلم، والبيئة المدرسية، والتقييم، والتكنولوجيا. وتم بناء قياس متدرج يحدد مستوى الأداء لهذه المعايير، ويوضح الجدول الآتي مجالات التحسين المدرسي والمعايير المشتقة منها:

١- تخطيط جيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.
1.1- وجود رؤية ورسالة . 1.2- وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.
٢- إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.
2.1- إدارة العلاقات الداخلية بفعالية. 2.2- إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.
٣- إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.
3.1- إدارة الموارد المادية بفعالية. 3.2- إدارة الموارد البشرية بفعالية.
٤- إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمون مؤهلون.
4.1- تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً. 4.2- النمو المهني للمعلمين. 4.3- أنشطة لا صفية مساندة.
٥- انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.
5.1- وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين. 5.2- توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة. 5.3- المدرسة صديقة للطلاب.
٦- تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدم نتائجه في عملية التحسين المدرسي.
6.1- استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين. 6.2- استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.
٧- تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.
7.1- استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم. 7.2- توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.

يقاس الأداء بالنسبة للمعايير عادة بدرجة الأداء على مجموعة من المؤشرات للمعيار والتي تدل على تحقق تلك المعايير أو عدم تحققها، وقد تم تحديد عدة مؤشرات لكل معيار ويظهر الجدول التالي مجالات ومعايير ومؤشرات المدرسة ويمكن الإطلاع على مؤشرات أداء المدير والمعلم في ملاحق رقم (٩، ١١).

## مجالات ومعايير ومؤشرات المدرسة

المجال	المعيار	المؤشر
1	1.1 وجود رؤية ورسالة .	1 للمدرسة رؤية ورسالة واضحتان تم تحديدهما بصورة تشاركية.
		2 تحظى رؤية ورسالة المدرسة بإعلام وتسويق مناسب.
		3 الرؤية والرسالة ذات مضمون تربوي قوي وواضح.
	1.2 وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4 أهداف الخطة محددة ومصادر تحقيقها معروفة.
		5 بناء الخطة وتنفيذها ومتابعتها يتم بصورة تشاركية وعلى أسس تقييم واضحة مع تحديد معن لدور كل الأطراف المعنية فيها.
		6 بنود الخطة مترابطة وجميعها تخدم عملية التربية والتعليم والتعلم.
2	2.1 إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.	7 سياسة المدرسة واضحة لدعم وتعزيز العلاقات الداخلية.
		8 تنفيذ أنشطة المدرسة يتم بصورة تشاركية تستثمر جميع القدرات المتوفرة .
		9 تنوع واستمرارية أنشطة المدرسة التي تدعم العلاقات بين العاملين والطلبة.
	2.2 إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.	10 علاقة المدرسة بالمجتمع قوية وتحفز دعمه لها.
		11 المجتمع يستفيد من المدرسة ويبادلها المشورة والدعم.
		12 المجتمع المحلي يشارك في صناعة واتخاذ القرارات المرتبطة بتحسين الأداء.



إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.			3
3.1	إدارة الموارد المادية بفاعلية.	13	الموارد المادية في المدرسة موثقة ومستخدمة بفاعلية ولها صيانة مستمرة.
		14	مصادر الدعم متنوعة ومناسبة لعملية التعليم.
		15	الأموال المالية موثقة ودقيقة وتتسم بالشفافية.
3.2	إدارة الموارد البشرية بفاعلية.	16	آليات الاتصال والتواصل منظمة ومتطورة.
		17	ثقافة العمل المهني والأخلاقي محددة ومعلنة.
		18	المناخ المدرسي يشجع على المشاركة الواسعة في الإدارة.
إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمون مؤهلون .			4
4.1	تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً. وقيماً.	19	جودة التعليم هدف المدرسة الاستراتيجي.
		20	للمدرسة توقعات عالية من أداء الطلبة.
		21	متابعة أداء الطلبة عملية منظمة ومستمرة داخل المدرسة.
4.2	النمو المهني للمعلمين.	22	للمدرسة خطة وبرامج تطبيق للتنمية المهنية للعاملين.
		23	تشارك المدرسة في برامج التنمية المهنية المحلية والخارجية.
		24	للمدرسة وثائق تبين متابعة أثر التدريب على تحسين عملية التعلم.
4.3	أنشطة لاصفية مساندة.	25	تنوع المدرسة في الأنشطة اللاصفية وتشجعها.
		26	تنفذ الأنشطة اللاصفية بمشاركة جديّة من الجميع.
		27	تقيم الأنشطة اللاصفية يتم باستمرار.

انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.			5
وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين	5.1	28	توفر المدرسة مناخا يعزز انتماء العاملين فيها.
		29	سياسة المدرسة تجعل العاملين يحافظون على مقتنيات المدرسة ومرافقها.
توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.	5.2	30	توفر المدرسة مناخا يعزز انتماء الطلبة لها.
		31	حقوق الطفل معلنة ومطبقة في المدرسة.
		32	الطلبة يحافظون على مقتنيات المدرسة ومرافقها.
المدرسة صديقة للطلاب.	5.3	33	المدرسة ذات بيئة مادية صديقة للطفل.
		34	المدرسة ذات بيئة نفسية واجتماعية واقتصادية جاذبة للطلاب.
		35	تنفذ البرامج التعليمية في المدرسة بطرق محببة للطلبة.
تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي .			6
استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.	6.1	36	تنوع أدوات وأهداف التقييم.
		37	للمدرسة إجراءات محددة لتقييم الطلبة و متابعة أدائهم .
		38	أداء العاملين و إنجازاتهم توثق ويتم تقدير الجيد منها.
		39	أداء المعلمين يتم تقييمه ضمن أسس موضوعية وتشاركية.
استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.	6.2	40	المدرسة تتحمل مساهلة عالية تجاه نتائج الطلبة.
		41	نتائج التقييم في المدرسة جزء من عملية تعديل الأداء وتحسينه.
		42	نتائج التقويم معلنة وتدعو المدرسة الجميع لتحمل المسؤولية

تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.			7
المدرسة بها تجهيزات تكنولوجية مناسبة.	43	استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.	7.1
المدرسة تطلب من العاملين توظيف التكنولوجيا في التعليم.	44		
في المدرسة كوادر بشرية مؤهلة لتوظيف التكنولوجيا.	45		
الإدارة المدرسية تستخدم التكنولوجيا في عملها.	46	توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	7.2

### ثم تم وضع قياس متدرج للأداء في كل مؤشر ضمن أربعة مستويات:

١ = دون المستوى  
٢ = مقبول ( يقترب من تحقيق المعيار)  
٣ = جيد (عندما يتحقق المعيار)  
٤ = جيد جداً (يكون الأداء متميزاً)

\* انظر ملاحق المعايير ومقاييس الأداء المتدرج للمدرسة (٨، ١١، ١٢)

### ٤- المعايير والتنمية المهنية:

حين تعتمد الوزارة المعايير التربوية فإن النظام التربوي برمته سيجد مرجعية تساعد على إجراء تحولات كبيرة في أداء العاملين في الحقل التربوي، مثل المعلم والمشرف التربوي والمدير والإدارات الوسطى والعلية، وهذه التحولات تتطلب تغييراً في الممارسات وتحتاج إلى مهارات جديدة مما يوجه الوزارة إلى بناء برامج تدريبية تمكن العاملين من تحقيق المعايير التربوية، على سبيل المثال حين نطالب المعلم بتطوير علاقته بالطلبة فإن هذا المعلم يصبح بحاجة إلى إتقان مهارات التواصل، ومعرفة بسيكولوجية التعامل مع الطلاب، وحين نطلب من المدرسة استخدام الحاسوب بفاعلية في التدريس، فمن البديهي أن يتم تدريب المعلمين على مهارات استخدام الحاسوب في تعليم المواد الدراسية المختلفة.

كما أن المعايير بحد ذاتها توفر مادة غنية للتدريب حيث يحتاج العاملون إلى فرص للتنمية المهنية تبدأ بتعريفهم بالمعايير ليصبحوا أكثر قناعة بأهميتها ومحتواها وآليات تنفيذها في الواقع، والتدريب في العادة يحتاج إلى إعداد مدرّبين في المجالات المختلفة، ويحتاج إلى بناء مواد تدريب وأدلة لتنفيذها، كل هذه الأمور وما يتفرع عنها تحتاج إلى خطة وطنية للتدريب تتضمن إعداد نماذج قابلة للتطبيق، وإعداد كوادر معدة جيداً وقادرة على تنفيذ التدريب.



## الجزء الثاني

# التقييم الذاتي

- ١- التقييم الذاتي للمدرسة
- ٢- أدوات التقييم الذاتي
- ٣- خطوات تنفيذ التقييم الذاتي

## - التقييم الذاتي للمدرسة:

التقييم الذاتي للمدرسة عملية هادفة مقصودة ومنظمة ينفذها العاملون بالمدرسة ومجتمعها المحلي حين تتوافر لديها النية والرغبة والاستعداد لاتخاذ الخطوات العملية لتعديل الممارسات، والارتقاء بمستوى أدائها، وتطوير البنية التحتية اللازمة لعملية التطوير، وتشكل المعايير التربوية المرجعية التي تستخدمها المدرسة لقياس أدائها، والتعرف على مواطن القوة والضعف فيها، مما يمكنها من تحديد احتياجاتها وأولوياتها حسب رؤية المدرسة ورسالتها بصفة خاصة، ورؤية الوزارة والوطن بصفة عامة.

التقويم المدرسي الذاتي هو وسيلة وليس غاية في حد ذاتها، فهو المدخل الذي يعطي المدرسة والعاملين فيها فرصة منظمة لمعرفة مستوى الأداء و نقاط القوة و الضعف قياساً على مؤشرات وقواعد المعايير التربوية.

أما الغاية التي يخدمها التقويم الذاتي فهي بناء خطة التحسين المدرسية، وهي عادة استجابة لما ينتج عن التقييم الذاتي والتي من المفروض أن تكون خطة إجرائية تفي بمتطلبات تحقيق المعايير وتحسين جودة العملية التعليمية. أما من حيث المسؤولية عن التقويم الذاتي فهي مسؤولية كل العاملين والمعنيين بتطوير المدرسة.

لا يستبعد إجراء التقييم الذاتي أنواع التقويمات الأخرى الخارجية، أو البحوث العلمية التي يقوم بها المهتمون بالتربية، فهي أيضاً وسائل هامة ومفيدة للتعرف على مستويات الأداء المدرسي، ولكن التقييم الذاتي يتميز عن غيره من أساليب التقييم بأنه ينفرد بميزة الملكية المطلقة للعاملين بالمدرسة وأولياء الأمور والطلبة مما يعطي مساحة أكبر للتأمل في الممارسات ورؤيتها كما هي في الواقع دون وضع العاملين في موضع الدفاع عن ممارساتهم بل يعطيهم الفرصة لتقديم الحلول والتي عادة تكون انجح من الحلول الواحدة للمدرسة من جهات رسمية او غير رسمية، وحين تمارس المدرسة التقييم الذاتي فإنها تحرص على التفاصيل وتكون لها توجهات شمولية تغطي جوانب عدة مثل:

- ★ تحسين مخرجات التعليم والتعلم.
- ★ بيئة المدرسة ومناخها الاجتماعي.
- ★ قيادة المدرسة.
- ★ دور المعلمين والعاملين الآخرين.
- ★ مشاركة المجتمع المحلي.

يتطلب التقييم الذاتي درجة عالية من الموضوعية والأمانة والدقة، وتحري الحقيقة، فالتقويم الذاتي ليس وسيلة حكم على الأداء، بل هو حافز للانطلاق نحو المستقبل بخطوات ثابتة ونحو أهداف محددة، وتمكن المدرسة من تعديل مسارها من أجل تقديم تعليم عالي الجودة لجميع الطلاب فيه، وبذلك ترفع من درجة مساءلتها أمام الطلاب والأهالي والمجتمع والوطن، مما يحفز الشراكة الإيجابية بين المدرسة، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي.

الأمانة والصدق سيؤديان إلى معلومات حقيقية وغير مصطنعة ومعلومات موجهة وغير مضللة

وفي حالة غياب الصدق والأمانة في تقييم الذات فإنه من غير المرجح أن يكون هنالك تطوير أو تحسين فعال في أداء المدرسة مستقبلاً.

ومن المأمول أن تصبح عملية التقييم صفة سائدة في المدرسة لأنها تشجع تنمية الممارسة الفكرية، وتدعم الإبداع والتعاون والعمل الجماعي، والنهوض المهني المستمر لجميع عناصر المدرسة (مدير، وطلاب، ومعلمين). ويشجع التقييم الذاتي أيضاً الشراكة الإيجابية بين المدرسة، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي.

التقييم الذاتي هو عملية متعددة المراحل والخطوات تبدأ بالتعرف على الممارسات كما هي، وتحديد درجة جودة الأداء ومدى قرب المدرسة من تحقيق المستوى المطلوب كما تحدده المعايير وبالتالي وضع قائمة بالأوليات من أجل التحسين، وهذه الأولويات تتحول إلى إجراءات قابلة للتحقيق والتنفيذ باستخدام الموارد المتاحة أو تفعيل موارد جديدة وتغيير في أساليب العمل وضمن تسلسل زمني واضح وواقعي ومحدد.

## ٢- أدوات التقييم الذاتي:

تصمم أدوات التقييم الذاتي عادة لتلائم المعايير ومؤشراتها وتكون سهلة الاستخدام وتستطيع إنتاج معلومات مفيدة لتعكس صورة الواقع بأمانة وشمولية، كما أن كفاءة المقيمين في استخدام تلك الأدوات تضمن الحصول على نتائج موضوعية ورسينة، وكلما أتقن العاملون بالمدرسة عملية التقييم الذاتي وجمعوا منها المعلومات الحقيقية- غير تلك التي نرغب أن نرى، أو نفترض أنها موجودة - فإن فرصة إعداد خطة تحسين ناجحة ذات ثمار حقيقية، تصبح أكبر.

وتطبق أدوات التقييم الذاتي وقواعد القياس لمستويات الأداء على جميع المدارس بغض النظر عن جنسها أو مرحلتها أو موقعها الجغرافي أو المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي لمجتمعها المحلي، ويجب أن لا تفهم مؤشرات القياس على أنها أحكام ولكنها عبارات وصفية تهدف إلى :

**أولاً:** قياس الأداء الحالي بالنسبة إلى مجموعة المعايير والمؤشرات مما يساعد المدرسة على تحديد أهداف أولويات التطوير وتضمينها في الخطة السنوية للتطوير المدرسي.

**ثانياً:** تشخيص الخطوات الواجب اتخاذها من أجل رفع مستوى الأداء.

**ثالثاً:** توجيه القائمين على التطوير المدرسي للتركيز على القضايا الرئيسية.

**رابعاً:** إعطاء المعنيين بالتطوير فرصة للتأمل في ممارساتهم واتجاهاتهم، حيث يكون التأمل الذاتي في الممارسات خطوة نحو تعديل هذه الممارسات.

للتقويم الذاتي مجموعة من الأدوات التي يحددها البرنامج وتشتمل عملية التقويم الذاتي استخدام استمارات وإجراء مقابلات مع الجماعات والأفراد، والبحث في وثائق وملفات، وربما إجراء بحوث إجرائية من قبل المدرسة، والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وفي المرحلة الأولى من إعداد المعايير التربوية تم إعداد أدوات تقييم لثلاثة مجالات هي:



- أداة تقييم أداء المدرسة.
  - أداة تقييم أداء المدير.
  - أداة تقييم أداء المعلمين.
- \* انظر الملاحق (١، ٣، ٥) للتعرف إلى هذه الأدوات .

### ٣- خطوات تنفيذ التقييم الذاتي:

- توفير المعايير التربوية التي تقرها الوزارة، وأدوات جمع المعلومات، وأدوات تحليل البيانات من أجل تحديد الفجوة بين الواقع والمأمول، وأدوات إعداد قائمة بأوليات التطوير.
- تعيين فريق التقييم في المدرسة، ومن المتوقع أن يتكون هذا الفريق من ثلاثة إلى أربعة أشخاص فقط (مدير المدرسة أو نائب المدير، اثنين من المعلمين، وممثل عن أولياء الأمور أو شخصية أكاديمية ويفضل أن يكون مشرفاً تربوياً أو من أولياء الأمور) وتكون مهام الفريق ما يأتي:
- \* عمل برنامج توعية لكل المعنيين بأهداف التقييم الذاتي وبالإجراءات التي سيتم تنفيذها.
  - \* تحديد برنامج زمني وآليات إجراء التقييم الذاتي.
  - \* تنفيذ التقييم الذاتي.
  - \* بناء مصفوفة الأداء وتحديد الفجوات.
  - \* التأكد من مصداقية النتائج.
  - \* إعداد تقرير يتضمن التوصيات بالأوليات.

**بالنسبة إلى إعداد الخطة وتنفيذها ومتابعتها يفضل أن يستمر نفس الفريق أو قد يرى مدير المدرسة وأولياء الأمور إعادة تشكيل الفريق.**

- تدريب فريق التقييم المدرسي: من الضروري أن تقوم الوزارة وبدوائرها المختلفة وعلى رأسها المعهد الوطني للتدريب بتحمل مسؤولياتها في تدريب أعضاء فرق التقييم الذاتي، إما بالتدريب المباشر لأعضاء فرق التقييم أو بالتدريب القائم على مبدأ الشلال (Cascade) وفي الحالتين يجب أن يتمكن الفريق من أداء مهامه من خلال تدريبات على مجموعة من المهارات مثل:
- \* مهارات التواصل ونشر ثقافة المعايير (أهمية المعايير للتطوير المدرسي وأهمية التقييم الذاتي لبناء خطط التحسين).
  - \* مهارة استخدام الأدوات وجمع البيانات من الاستبيانات، والمقابلات الفردية، وإدارة المجموعات البؤرية.
  - \* مهارات تحليل البيانات واستخلاص المعلومات، ومقارنة النتائج بالمعايير لتحديد الفجوة بين الواقع والمأمول.
  - \* مهارات إعداد التقارير.

الإعداد للتقويم الذاتي ويتضمن الخطوات الآتية:

- ★ عقد ندوات توعية بالمعايير للمعلمين، والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي ، ربما الاستعانة بخبراء في مجالات التربية والتعليم والتطوير المدرسي.
- ★ إعداد برنامج زمني لتنفيذ الاستبيانات، والمقابلات، وتحديد المشاركين وإبلاغهم والاتفاق معهم على مكان اللقاء وزمانه ومدته.
- ★ تجهيز الأعداد الكافية من الأدوات وتحضيرها مسبقاً مع آلية لحفظها بعد ذلك بطريقة تسهل الرجوع إليها لاحقاً.

### تنفيذ التقويم الذاتي:

بعد أن يتأكد الفريق من أن جميع الأدوات متوافرة لديه، وكذلك جميع الجداول لتجميع البيانات وتحليلها، يبدأ بتنفيذ التقويم الذاتي حسب التسلسل والأسلوب الآتي: (يمكن عمل بعض التعديلات على الآلية إن رأى الفريق ذلك، دون إضاعة أو فقدان جوهر عملية التقييم الذاتي).

### تنفيذ جمع المعلومات :

#### (١) المشاركون في تعبئة الاستمارات:

- ★ المدير.
- ★ جميع المعلمين والعاملين بالمدرسة.
- ★ الطلبة.

المدارس التي بها صفوف من السابع فأعلى يتم اختيار عينة ممثلة ١٠٪ من طلبة المدرسة للمشاركة في تعبئة الاستمارة.  
في المدارس الابتدائية يتم اختيار عينة ممثلة ١٠٪ من طلبة المدرسة للمشاركة في المقابلات ضمن مجموعات بؤرية.

#### (٢) المشاركون في المقابلات لتقويم أداء المدرسة:

- ★ المدير.
- ★ عينة ممثلة من المعلمين والعاملين بالمدرسة.
- ★ عينة ممثلة من أولياء الأمور.

يتم اختيار هذه العينة بحيث تمثل أولياء الأمور للطلبة في جميع المراحل الدراسية، بحيث لا يقل عددها عن ٢٤ شخصاً في جميع الأحوال، ولا يقل أيضاً عدد أولياء الأمور الممثلين للصف الواحد عن أربعة أشخاص.

ويراعى أن تكون هذه المجموعة متنوعة بحيث يكون من بينها أولياء أمور يمثلون كل الشرائح الاجتماعية و التربوية ويشمل الآباء والأمهات فيما يلي أمثلة توضيحية:

مثال ١: مدرسة ابتدائية بها (٣) صفوف من الأول إلى الثالث الابتدائي يتم اختيار (٢٤) ولي أمر (ثمانية أولياء أمور عن كل صف).

مثال ٢: مدرسة ابتدائية بها (٦) صفوف من الأول إلى السادس الابتدائي يتم اختيار (٢٤) ولي أمر (أربعة أولياء أمور عن كل صف).

مثال ٣: مدرسة إعدادية بها (٤) صفوف من السابع إلى التاسع يتم اختيار (٢٤) ولي أمر (ست أولياء أمور عن كل صف).

مثال ٤: إذا كانت المدرسة أساسية من الصفوف (١٠-١) يتم اختيار (٤٠) ولي أمر (أربعة أولياء أمور عن كل صف دون النظر إلى عدد الشعب).

مثال ٥: مدرسة ثانوية بها صفين حادي عشر و ثاني عشر فقط يتم اختيار (٢٤) ولي أمر (اثني عشر ولي أمر عن كل صف).

مثال ٦: عينة ممثلة من طلبة المدارس التي بها صفوف من الأول إلى السادس الأساسي حيث يتم اختيار (٢٤) طالبا موزعين على صفوف المدرسة للمشاركة في المقابلات ضمن مجموعات بؤرية.

### ٣ أدوات جمع المعلومات :

توجد ثلاث مجموعات من معايير الأداء هي معايير: المدرسة، والإدارة المدرسية، والمعلمون، لكل من هذه المعايير تم تصميم أدوات لقياس مستوى الأداء على شكل استبيانات مخصصة لكل من الفئات التالية: الأهل- المدير- المعلم والعاملين في المدرسة - الطلبة، بالإضافة إلى استخدام هذه الأدوات كاستبيانات، فإنه بالإمكان استخدامها من أجل جمع البيانات بطرق المقابلات الشخصية، والمقابلات مع المجموعات البؤرية .

### ٤ آلية جمع البيانات من هذه الفئات فيتم بالطريقة التالية:

١. **من المدير:** يعطى المدير نسخة من الاستمارة و يوضح له منسق الفريق آلية تعبئتها، تجمع الاستمارة من المدير بعد ذلك ويجتمع به منسق الفريق وعضو آخر فقط لأخذ الشواهد والأدلة التي جعلت المدير يضع التقدير الذي اختاره لكل مؤشر وذلك عن طريق مناقشته وفهم وجهة نظره في الأداء لذلك المؤشر، وبالتالي الوصول إلي التقدير النهائي للمؤشر، التي قد تكون أقل أو أعلى من التقديرات الأولية لمدير المدرسة. يتم النقاش في جميع المعايير الستة عشر، بحيث يناقش الفريق مع المدير الملاحظات التي كتبها في نهاية كل معيار حتى يتأكد الفريق من أنه أخذ المعلومات الكافية، ووضعها بوضوح في جدول تلخيص الملاحظات حتى تساعده على بلورة الاحتياجات لاحقاً.

٢. **من طاقم المدرسة:** بما أن عدد المعلمين كبير لذلك سيتم الطلب منهم تعبئة الاستمارة بصورة

فردية ولا يكتب اسم المعلم على الاستمارة، وبعد ذلك تجمع الاستمارات ، يقوم الفريق بتجميع أبرز الملاحظات وأكثرها تكرارا عن كل معيار، يقوم الفريق بمناقشة الملاحظات وتدوين مقترحات التحسين لكل معيار ويدونها في جدول تلخيص الملاحظات.

**٣. من أولياء الأمور:** يحدد فريق التقويم موعدا لاجتماعات أولياء الأمور وفي كل مقابلة يكون عدد الأشخاص اثني عشر شخصا على الأكثر، ويقوم عضوان من فريق التقويم الذاتي بمقابلة كل مجموعة مدة لا تزيد عن (٩٠) دقيقة وطرح الأسئلة عليهم لمعرفة تقديرهم للمدرسة في كل بند ومعيار، ويتم تدوين أبرز الملاحظات، ومن ثم يتفق عضوا الفريق على مستوى أداء المدرسة في كل بند، ويتم احتساب الدرجة للمعيار بعد ذلك. (الملاحق - ٢، ٤، ٦ - توضح هذه العملية )

**٤. من الطلبة:** دور الطلاب في التقويم الذاتي للمدرسة دور بالغ الأهمية، لعدة أسباب:

- أن التقويم يشجعهم على التأمل الذاتي وتحسين سلوكهم وعاداتهم الدراسية.
- أنهم يعرضون آراء صادقة بصفتهم الجمهور الأوسع في المدرسة.
- أنهم أحد المصادر الغنية في جمع البيانات (مثل: استطلاعات رأي المجتمع).

يتم وضع الطلبة في مجموعات بؤرية وتطرح الأسئلة عليهم شفاهة، يقوم بذلك عضوان من الفريق، لا تزيد المجموعة البؤرية عن (١٢) طالبا أربعة من كل صف بحيث تضم طلبة من الصفوف الثلاث المتقاربة، مثلا الأول، والثاني، والثالث في مجموعات، والرابع، والخامس، والسادس في مجموعات أخرى، وهكذا. مدة اللقاء لا تزيد عن أربعين دقيقة وتستخدم اللغة السهلة في طرح السؤال وجمع المعلومة، حيث تطرح الأسئلة عليهم لمعرفة تقديرهم للمدرسة في كل بند ومعيار، ويتم تدوين أبرز الملاحظات عن آراء الطلبة حول الوضع الذي يرغبون في رؤيته في المدرسة، ثم يتفق عضوا الفريق على مستوى أداء المدرسة في كل بند ويتم احتساب الدرجة للمعيار.

ويمثل الجدول الآتي تلخيصا للمجموعات والأفراد الذين سيجيبون عن الاستمارات أو يشاركون

في المقابلات:

جمع البيانات								
المدير		الطلبة		الأهالي		المعلمون		الاستبيان
مقابلات	تعبئة استمارة	مقابلات	تعبئة استمارة	مقابلات	تعبئة استمارة	مقابلات	تعبئة استمارة	
X	X					X	X	معايير المدير
X	X	الصفوف الابتدائية	الصفوف 7 أو أعلى	X	X	X	X	معايير المدرسة
X						X	X	معايير المعلم

## بروتوكول إجراء المقابلات مع الأفراد ومع المجموعات البؤرية:

- بما أن الهدف هو التحسين وليس التقييم من أجل إصدار الأحكام فإن عملية المقابلات يجب أن تكون صريحة وتتم ضمن القواعد الآتية:
- ★ الاتفاق المسبق على مكان وزمان المقابلات.
  - ★ تعقد في مكان هادئ.
  - ★ تحفظ فيها سرية الرأي الشخصي.
  - ★ أن تكون أسئلة المقابلات حيادية ولا توضع الكلمات في أفواه من تتم مقابلتهم.
  - ★ السؤال عن التفاصيل لاستيضاح المقصود وعدم تفسيرها على هوى من يدير المقابلة.
  - ★ التأكد من وجود الأدلة والشواهد.
  - ★ التوثيق المباشر بعد المقابلات.
  - ★ لغة المقابلات سهلة وواضحة خاصة عند مقابلات الأطفال أو أولياء الأمور.
  - ★ عدم ذكر أسماء الأشخاص وعدم تدوينها في المقابلات.
  - ★ عدم التركيز على الحالات الفردية للإجابات.
  - ★ عدم إفشاء محتوى المقابلات وجعلها مادة للتداول أو الحديث العام.
  - ★ عدم السماح بالجدل بين المتقابلين.
  - ★ عدد من يتم مقابلتهم في المجموعات البؤرية من الطلبة وأولياء الأمور لا يزيد عن اثني عشر شخصا.
  - ★ عند مقابلة المعلمين لا تزيد المجموعة عن خمسة معلمين .
  - ★ مدة المقابلة مع الطلبة لا تتجاوز الساعة (ستون دقيقة) ومع أولياء الأمور لا تتجاوز تسعين دقيقة.



## ويوضح الجدول الآتي مصادر الشواهد والأدلة

قواعد البيانات المدرسية	التخطيط المدرسي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المراسلات مع وزارة التربية والتعليم.</li> <li>- قاعدة بيانات الطلاب وسجلات الحضور.</li> <li>- أعضاء مجلس أولياء الأمور.</li> <li>- إحصائية المنظمات الأهلية المحلية ، ومنظمات المجتمع.</li> <li>- والمنظمات التطوعية ، والجمعيات الخيرية.</li> <li>- حصر القيادات المحلية، والأشخاص ذوي النفوذ في المجتمع.</li> <li>- سجلات للمشروعات والأعمال والشركات المحلية.</li> <li>- سجلات المشاريع الريادية التي تشارك المدرسة فيها.</li> <li>- المراسلات مع وسائل الإعلام والاتصالات المحلية.</li> <li>- سجل المتطوعين من المجتمع المحلي.</li> <li>- سجلات الطلبة والإرشاد التربوي .</li> <li>- سجلات استخدام المكتبة المدرسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الخطة السنوية للمدرسة .</li> <li>- توزيع المنهج الدراسي.</li> <li>- خطط الأنشطة اللاصفية.</li> <li>- الخطة السنوية للتدريب.</li> <li>- مواد التدريب التي تمت على مستوى المدرسة .</li> <li>- سجلات التدريب والدورات .</li> <li>- رؤية المدرسة ورسالتها.</li> </ul>
السجلات العامة للمدرسة	محاضر الاجتماعات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- السجلات المالية للمدرسة.</li> <li>- سجلات الشرف للطلاب والمعلمين والمدرسة وأعضاء المجتمع.</li> <li>- سجلات المساعدات الخيرية المقدمة للمدرسة.</li> <li>- سجلات الانضباط بالمدرسة.</li> <li>- سجلات الوارد والصادر.</li> <li>- معلومات أساسية عن الطلاب.</li> <li>- سجلات و قوائم الأثاث والمعدات وتجهيزات المدرسة.</li> <li>- سجلات انتخاب اللجان أو المجالس أو الفرق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اجتماعات الهيئة التدريسية.</li> <li>- الاجتماعات على مستوى مديرية التربية.</li> <li>- اجتماعات مجالس أولياء الأمور.</li> <li>- اجتماعات الموظفين.</li> <li>- اجتماعات اللجان.</li> <li>- اجتماعات النوادي.</li> <li>- اجتماعات لجان الطلبة.</li> <li>- اجتماعات الفرق.</li> </ul>

التقارير	إعلام وعلاقات عامة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التقرير السنوي لمجلس أولياء الأمور والمعلمين.</li> <li>- التقرير السنوي للتنمية المهنية للمعلمين (الدورات المحلية أو المركزية أو الدولية) .</li> <li>- التقرير السنوي للمعارض والمهرجانات.</li> <li>- التقرير السنوي للأنشطة الطلابية مباريات ، ومسابقات.</li> <li>- التقرير السنوي بشأن البرامج العلاجية.</li> <li>- تقارير عن التدريبات التي تمت في المدرسة.</li> <li>- التقرير السنوي بشأن العمل الطوعي.</li> <li>- التقرير السنوي بشأن صيانة وتحديث مرافق المدرسة.</li> <li>- تقارير مديرية التربية والتعليم والإشراف التربوي.</li> <li>- التقويم الدولي ( مثل TIMS ) إن وجد.</li> <li>- السجلات المالية.</li> <li>- قوائم جرد المواد والمعدات.</li> <li>- التقرير المالي السنوي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رسالة المدرسة/ بيان بالتصور والرؤية.</li> <li>- وثائق سياسات المدرسة.</li> <li>- المجلة أو النشرة المدرسية أو الملصقات.</li> <li>- تعليمات للنظام الداخلي للمدرسة (القيم والانضباط).</li> <li>- نشرات توعية الطلبة والمجتمع المحلي.</li> <li>- نماذج مراسلات بين أولياء الأمور والطلبة.</li> <li>- معلومات إرشادية لأولياء الأمور.</li> <li>- مواد إرشادية تتعلق بالاحتياجات الخاصة للطلاب.</li> <li>- الإذاعة المدرسية.</li> <li>- دفاتر الاتصال بين أولياء الأمور والمدرسين.</li> </ul>
أجهزة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	دراسات وبرامج تقويم
<ul style="list-style-type: none"> <li>- سجل برامج الحاسوب.</li> <li>- جدول استخدام مختبر الحاسوب.</li> <li>- جدول استخدام الحاسوب لغير حصص الحاسوب.</li> <li>- جدول الدورات التدريبية للعاملين في المدرسة على استخدام الحاسوب.</li> <li>- سجل استخدام الحاسوب في الإدارة المدرسية والبرامج المتاحة.</li> <li>- سجل استخدام الانترنت.</li> <li>- السجل السنوي بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات.</li> <li>- معارض وأنشطة وإبداعات الطلبة والمعلمين في الحاسوب .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسات وأبحاث شاركت المدرسة فيها كعينة.</li> <li>- دراسات وأبحاث قام بها العاملون في المدرسة.</li> <li>- دراسات قام بها الطلبة للمجتمع المحلي.</li> <li>- دراسات دولية شاركت فيها المدرسة.</li> <li>- استطلاعات قامت بها المدرسة مثل: <ul style="list-style-type: none"> <li>• آراء أولياء الأمور.</li> <li>• آراء هيئة التدريس.</li> <li>• آراء الطلاب.</li> <li>• رأي المجتمع/ الرأي العام.</li> </ul> </li> <li>- قياس الأداء المدرسي على أساس المعايير ومقارنته بأداء المدارس الأخرى.</li> </ul>

## تحليل النتائج وإعداد التقرير الأولي: <

هذا الجزء من التقرير هو محصلة كل الجهود، وما يرد فيه هو مرشد ودليل لخطة التحسين، وهو الجزء الذي ستعرف به المدرسة وكل المعنيين الأمور التي يجب تحسينها. فمن أجل ذلك يجب أن يعد بعناية ودقة ووضوح، ويضع النقاط على الحروف، ولا يترك مجالاً للتردد في ذهن صانع القرار من حيث المصادقية والوضوح.

وتنقسم النتائج إلى نوعين:

**النوع الأول:** هو الرصد الكمي للنتائج، وهذه المعلومات مهمة ومفيدة لأنها تعطي دلالات عن مستوى الأداء ومؤشرات لحاجات التحسين المدرسي. إن ارتفاع أو انخفاض مستوى الأداء الكمي يعطي مؤشراً للحاجة.

**النوع الثاني:** هو الرصد النوعي ويكون عبارة عن توصيات حول أين تسير المدرسة؟ وما هي أولوياتها؟ والذي ينتج من دعم النتائج النوعية للنتائج الكمية في الحوار مع المجموعات البؤرية، التي تجمع من ملاحظات المشاركين واقتراحاتهم و يتم توثيقها في جدول النتائج النوعية. ومن هاتين المجموعتين يقوم الفريق بتحديد الحاجات والتي تأتي في بند التوصيات الآتي.

النتائج الكمية للتقويم الذاتي للمدرسة:

بعد احتساب معدل النتائج لكل مجموعة من الأشخاص الذين أجابوا على الاستبيانات الخاصة بهم (المدير، والعاملين، وأولياء الأمور، والطلبة) ضع المعدلات في جدول تجميع النتائج اعتماداً على الجدول التالي لاحتساب معدل الأداء على كل مؤشر.

النسبة المئوية				
X	X	العاملين 70%	المدير 30%	حين يجب على المؤشر كل من · المدير · العاملين
X	الطلبة 20%	العاملين 50%	المدير 30%	حين يجب على المؤشر كل من · المدير · العاملين · الطلبة
X	أولياء الأمور 20%	العاملين 50%	المدير 30%	حين يجب على المؤشر كل من · المدير · العاملين · أولياء الأمور
الطلبة 20%	أولياء الأمور 20%	العاملين 30%	المدير 30%	حين يجب على المؤشر كل من · المدير · العاملين · الطلبة · أولياء الأمور

## مجالات ومعايير ومؤشرات المدرسة

### احتساب النتائج الكمية

المجال	المعيار	المؤشر	مدير	معلمين	طلاب	أهالي	معدل مؤشر	معدل معيار
1	1.1 وجود رؤية ورسالة.	1						
		2						
		3						
	1.2 وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4						
		5						
		6						
2	2.1 إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.	7						
		8						
		9						
	2.2 إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.	10						
		11						
		12						

إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.							3	
					الموارد المادية في المدرسة موثقة ومستخدمة بفاعلية ولها صيانة مستمرة.	13	إدارة الموارد المادية بفاعلية.	3.1
					مصادر الدعم متنوعة ومناسبة لعملية التعليم.	14		
					الأمر المالية موثقة ودقيقة وتتسم بالشفافية.	15		
					آليات الاتصال والتواصل منظمة ومتطورة.	16	إدارة الموارد البشرية بفاعلية.	3.2
					ثقافة العمل المهني والأخلاقي محددة ومعلنة.	17		
					المناخ المدرسي يشجع على المشاركة الواسعة في الإدارة.	18		
إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء وبديرها معلمون مؤهلون.							4	
					جودة التعليم هدف المدرسة الاستراتيجي.	19	تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً.	4.1
					للمدرسة توقعات عالية من أداء الطلبة .	20		
					متابعة أداء الطلبة عملية منظمة ومستمرة داخل المدرسة.	21		
					للمدرسة خطة وبرامج تطبيق للتنمية المهنية للعاملين.	22	النمو المهني للمعلمين.	4.2
					تشارك المدرسة في برامج التنمية المهنية المحلية والخارجية .	23		
					للمدرسة وثائق تبين متابعة أثر التدريب على تحسين عملية التعلم.	24		
					تنوع المدرسة في الأنشطة اللاصفية وتشجعها.	25	أنشطة لا صفية مساندة.	4.3
					تنفذ الأنشطة اللاصفية بمشاركة جديّة من الجميع.	26		
					تقييم الأنشطة اللاصفية يتم باستمرار.	27		
انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.							5	
					توفر المدرسة مناخاً يعزز انتماء العاملين فيها.	28	وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين .	5.1
					سياسة المدرسة تجعل العاملين يحافظون على مقتنيات المدرسة ومرافقها.	29		
					توفر المدرسة مناخاً يعزز انتماء الطلبة لها.	30	توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.	5.2
					حقوق الطفل معلنة ومطبقة في المدرسة.	31		
					الطلبة يحافظون على مقتنيات المدرسة ومرافقها.	32		
					المدرسة ذات بيئة مادية صديقة للطفل.	33	المدرسة صديقة للطلاب.	5.3
					المدرسة ذات بيئة نفسية واجتماعية واقتصادية جاذبة للطلاب.	34		
					تنفذ البرامج التعليمية في المدرسة بطرق محببة للطلبة.	35		



تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي .							6
					36	تنوع أدوات وأهداف التقييم.	6.1 استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.
					37	للمدرسة إجراءات محددة لتقييم الطلبة و متابعة أدائهم .	
					38	أداء العاملين و إنجازاتهم توثق ويتم تقدير الجيد منها.	
					39	أداء المعلمين يتم تقييمه ضمن أسس موضوعية وتشاركية.	
					40	المدرسة تتحمل مساءلة عالية تجاه نتائج الطلبة .	6.2 استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.
					41	نتائج التقييم في المدرسة جزء من عملية تعديل الأداء وتحسينه.	
					42	نتائج التقويم معلنة وتدعو المدرسة الجميع لتحمل المسؤولية.	
تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.							7
					43	المدرسة بها تجهيزات تكنولوجية مناسبة.	7.1 استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.
					44	المدرسة تطلب من العاملين توظيف التكنولوجيا في التعليم.	
					45	في المدرسة كوادر بشرية مؤهلة لتوظيف التكنولوجيا.	
					46	الإدارة المدرسية تستخدم التكنولوجيا في عملها.	7.2 توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسي.

## تجميع النتائج الكمية والنوعية لتقييم أداء المدرسة

- أ - النتائج الكمية تؤخذ من جدول تجميع النتائج الكمية لمدير المدرسة .  
 ب - الملاحظات النوعية يتم تجميعها من ملاحظات المشاركين في الإجابة على الاستبيانات او في المقابلات ومن ملاحظات يدونها فريق التقييم الذاتي في المدرسة.

ملاحظات	التقدير	1- تخطيط جيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة .
		1.1- وجود رؤية ورسالة . 1.2- وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.
		2- إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.
		2.1- إدارة العلاقات الداخلية بفعالية. 2.2- إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.
		3- إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.
		3.1- إدارة الموارد المادية بفعالية. 3.2- إدارة الموارد البشرية بفعالية.
		4- إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمون مؤهلون.
		4.1- تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً. 4.2- النمو المهني للمعلمين. 4.3- أنشطة لا صفية مساندة.
		5- انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.
		5.1- وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين . 5.2- توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة . 5.3- المدرسة صديقة للطلاب.
		6- تنوع أساليب وأدوات التقييم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي .
		6.1- استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين. 6.2- استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.
		7- تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.
		7.1- استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم. 7.2- توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.

## \* تحديد الاحتياجات الرئيسية :

تنقسم الاحتياجات الى نوعين رئيسيين حسب درجة الحاجة الى السرعة في تلبيتها:

- (1) أمور يجب تلبيتها بصورة فورية (باب آيل للسقوط أو أسلاك كهرباء مكشوفة وقريبة من الطلبة أو بركة ماء دون غطاء آمن...).
- (2) أمور يجب إدراجها في خطة المدرسة العامة .

تحديد الاحتياجات الرئيسية			
المعيار	القضايا	إجراء فوري	إجراء في الخطة

## نموذج أولي لخطة مدرسية

المجال	الأهداف	المرحلة	نشاطات المرحلة	الدعم ومصادره	المسؤول	مؤشرات النجاح	الزمن	الميزانية

**التأكد من مصداقية النتائج:** يعقد فريق المدرسة اجتماعا لكل المعنيين الذين تمت مقابلتهم ليعرض عليهم نتائج التقويم الذاتي، للتأكد من مصداقية هذه النتائج وأنها عكست حقيقة الوضع القائم في المدرسة (ليس الغرض من هذه الخطوة تغيير النتائج إنما للتأكد من مصداقيتها).

**إعداد التقرير النهائي:** الذي ينتج من الاستمارات والمجموعات البؤرية والمقابلات والشواهد والأدلة مثل (السجلات والملفات والإحصائيات... ) والذي على أساسه تبني خطة التحسين المدرسي. ويتضمن التقرير في حده الأدنى إضافة الى جداول النتائج الكمية والنوعية المعلومات الآتية:

#### - عمل الفريق ويتضمن:

- \* آلية جمع البيانات.
- \* أهداف التقويم الذاتي في المدرسة .
- \* أعضاء فريق التقويم الذاتي.
- \* الخطوات التي تمت والزمن الذي استغرقته وملاحظات عن التسهيلات، الصعوبات.

**- التوصيات:** بعد دراسة جميع النتائج والأدلة من كل الأدوات يقوم الفريق بإعداد توصيات ومقترحات لأولويات التطوير ( ٣ إجراءات على الأكثر لكل محور ) لا نكتب هنا من المسؤول عن التنفيذ أو احتياجات التنفيذ من موارد أو دعم أو آليات، كل ذلك سيأتي لاحقا حين تقوم المدرسة بإعداد خطة التحسين.

تحديد الحاجات الرئيسية			
المعيار	القضية	إجراءات فورية	إجراءات للخطة ضمن جدول زمني محدد
1			
2			
3			
4			
5			
6			

## - التغذية الراجعة التي يقدمها الفريق فيما يتعلق بإجراء التقييم الذاتي:

هذا الجزء من التقرير هو جهد هام وفيه يقوم فريق التقييم بكتابة إرشادات تساعد فرق التقييم في السنة القادمة على العمل بقدر أقل من الصعوبات، وبتنظيم يتجنب الأمور الثانوية أو الإجراءات التي تعيق العمل، كما يتضمن ملاحظات عن حاجات الفريق من التدريب، وما هو التدريب المناسب؟ وهل كان هناك مهارات احتاجها الفريق ولم يتدرب عليها؟ كما يقدم الفريق تغذية راجعة عن وضوح الدليل والاستمارات، وهل كانت هناك أخطاء لغوية؟ أو جمل غير واضحة؟ أو عبارات في غير موقعها؟ من المهم أن يدون الفريق الصعوبات التي واجهها المشاركون في تعبئة الاستمارات أو في المقابلات. هل كان عدد المشاركين مناسباً أم غير مناسب؟ وكيف يمكن تطوير عملية اختيار المشاركين؟ إن هذا العمل يتطلب بالضرورة تسهيلات فنية وتسهيلات إدارية من قبل إدارة المدرسة ليتمكن الفريق من القيام بمهامه، فهل كانت هذه التسهيلات متوافرة وكافية؟ وكيف يمكن تحسينها في المستقبل؟ فلربما وجد الفريق أن طريقة ومنهجية جمع البيانات وتحليلها كانت غير واضحة أو غير مناسبة، أو أنها كانت مناسبة، فلا بد أن يقول الفريق رأيه في تلك المنهجية وفي الجداول المتوافرة، وهل جميعها ضرورية؟ أو هل يمكن دمج بعضها؟ هل يمكن إضافة جداول جديدة؟ كل هذه الأمور لا بد أن يقدمها الفريق ضمن توصياته بشأن عملية التنفيذ، وقد تم إعداد الجدول الآتي لتسهيل مهمة الفريق في تقديم التغذية الراجعة.

توصيان الفريق المنفذ لعملية التقييم الذاتي			
الرقم	ملاحظات	نقاط القوة	نقاط الضعف
1	الأدوات		
2	الدليل		
3	الاستمارات		
4	الزمن		
5	التسهيلات الإدارية		
6	التسهيلات الفنية		
7	جمع البيانات		
8	تحليل البيانات		
9	المشاركون في التقييم الذاتي		
10	الفريق		
11	غير ذلك		



## الجزء الثالث الملاحق



# ملحق (أ)

## أدوات تقييم أداء المدرسة

### استبيان المدير والعاملين

\* ضع في عامود التقدير الرقم المناسب حيث:

= ضعيف ٢ = مقبول ٣ = يحقق المعيار ٤ = جيد جداً.

\*\* أكتب ملاحظات ان وجدت.

المجال	المعيار	المؤشر	التقدير	ملاحظات
<b>أ: تخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.</b>				
1.1	وجود رؤية ورسالة .	1		للمدرسة رؤية ورسالة واضحتان تم تحديدهما بصورة تشاركية.
		2		تحظى رؤية ورسالة المدرسة بإعلام وتسويق مناسب .
		3		الرؤية والرسالة ذات مضمون تربوي قوي وواضح.
1.2	وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4		أهداف الخطة محددة ومصادر تحقيقها معروفة.
		5		بناء الخطة وتنفيذها ومتابعتها يتم بصورة تشاركية وعلى أسس تقييم واضحة مع تحديد ملعن لدور كل الأطراف المعنية فيها.
		6		بنود الخطة مترابطة وجميعها تخدم عملية التربية والتعليم والتعلم.
<b>ب: إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.</b>				
2.1	إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.	7		سياسة المدرسة واضحة لدعم وتعزيز العلاقات الداخلية.
		8		تنفيذ أنشطة المدرسة يتم بصورة تشاركية تستثمر جميع القدرات المتوفرة .
		9		تنوع واستمرارية أنشطة المدرسة التي تدعم العلاقات بين العاملين والطلبة.
2.2	إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.	10		علاقة المدرسة بالمجتمع قوية وتحفز دعمه لها.
		11		المجتمع يستفيد من المدرسة وبيادلهما المشورة والدعم.
		12		المجتمع المحلي يشارك في صناعة واتخاذ القرارات المرتبطة بتحسين الأداء.

### ٣: إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.

3.1	إدارة الموارد المادية بفاعلية.	13	الموارد المادية في المدرسة موثقة ومستخدمة بفاعلية ولها صيانة مستمرة.
		14	مصادر الدعم متنوعة ومناسبة لعملية التعليم.
		15	الأموال المالية موثقة ودقيقة وتتسم بالشفافية.
3.2	إدارة الموارد البشرية بفاعلية.	16	آليات الاتصال والتواصل منظمة ومتطورة.
		17	ثقافة العمل المهني والأخلاقي محددة ومعلنة.
		18	المناخ المدرسي يشجع على المشاركة الواسعة في الإدارة.

### ٤: إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمون مؤهلون.

4.1	تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً.	19	جودة التعليم هدف المدرسة الاستراتيجي.
		20	للمدرسة توقعات عالية من أداء الطلبة .
		21	متابعة أداء الطلبة عملية منظمة ومستمرة داخل المدرسة.
4.2	النمو المهني للمعلمين.	22	للمدرسة خطة وبرامج تطبق للتنمية المهنية للعاملين .
		23	تشارك المدرسة في برامج التنمية المهنية المحلية والخارجية .
		24	للمدرسة وثائق تبين متابعة أثر التدريب على تحسن عملية التعلم.
4.3	أنشطة لاصفية مساندة.	25	تنوع المدرسة في الأنشطة اللاصفية وتشجيعها.
		26	تنفذ الأنشطة اللاصفية بمشاركة جديّة من الجميع.
		27	تقييم الأنشطة اللاصفية يتم باستمرار.

### ٥: انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.

5.1	وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين .	28	توفر المدرسة مناخا يعزز انتماء العاملين فيها.
		29	سياسة المدرسة تجعل العاملين يحافظون على مقتنيات المدرسة ومرافقها.

		توفر المدرسة مناخا يعزز انتماء الطلبة لها.	30	توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.	5.2
		حقوق الطفل معلنة ومطبقة في المدرسة.	31		
		الطلبة يحافظون على مقتنيات المدرسة ومرافقها.	32		
		المدرسة ذات بيئة مادية صديقة للطفل.	33	المدرسة صديقة للطلاب.	5.3
		المدرسة ذات بيئة نفسية واجتماعية واقتصادية جاذبة للطلاب.	34		
		تنفذ البرامج التعليمية في المدرسة بطرق محببة للطلبة.	35		
<b>٦: تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي.</b>					
		تنوع أدوات وأهداف التقويم.	36	استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.	6.1
		للمدرسة إجراءات محددة لتقييم الطلبة و متابعة أدائهم .	37		
		أداء العاملين و إنجازاتهم توثق ويتم تقدير الجيد منها.	38		
		أداء المعلمين يتم تقييمه ضمن أسس موضوعية وتشاركية.	39		
		المدرسة تتحمل مسائلة عالية تجاه نتائج الطلبة .	40	استخدام نتائج التقويم لتحسين الأداء.	6.2
		نتائج التقويم في المدرسة جزء من عملية تعديل الأداء وتحسينه.	41		
		نتائج التقويم معلنة وتدعو المدرسة الجميع لتحمل المسؤولية .	42		
<b>٧: تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.</b>					
		المدرسة بها تجهيزات تكنولوجية مناسبة.	43	استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.	7.1
		المدرسة تطلب من العاملين توظيف التكنولوجيا في التعليم.	44		
		في المدرسة كوادر بشرية مؤهلة لتوظيف التكنولوجيا.	45		
		الإدارة المدرسية تستخدم التكنولوجيا في عملها.	46	توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	7.2



## مجالات ومعايير ومؤشرات المدرسة

### استبيان الطلبة

\* ضع في عامود التقدير الرقم المناسب حيث:

= ضعيف 2 = مقبول 3 = يحقق المعيار 4 = جيد جداً

\*\* أكتب ملاحظات ان وجدت

المجال	المعيار	المؤشر	التقدير	ملاحظات
<b>أ: تخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.</b>				
1.1	وجود رؤية ورسالة.	1		للمدرسة رؤية ورسالة واضحتان تم تحديدهما بصورة تشاركية.
		2		تحظى رؤية ورسالة المدرسة بإعلام وتسويق مناسب .
		3		الرؤية والرسالة ذات مضمون تربوي قوي وواضح.
1.2	وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4		بناء الخطة وتنفيذها ومتابعتها يتم بصورة تشاركية وعلى أسس تقييم واضحة مع تحديد معن لدور كل الأطراف المعنية فيها.
<b>ب: إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.</b>				
2.1	إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.	5		سياسة المدرسة واضحة لدعم وتعزيز العلاقات الداخلية.
		6		تنوع واستمرارية أنشطة المدرسة التي تدعم العلاقات بين العاملين والطلبة.
		7		ثقافة العمل المهني والأخلاقي محددة ومعلنة.
		8		المناخ المدرسي يشجع على المشاركة الواسعة في الإدارة.
<b>ج: إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمون مؤهلون.</b>				
4.1	تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً.	9		جودة التعليم هدف المدرسة الاستراتيجي.
		10		للمدرسة توقعات عالية من أداء الطلبة.
		11		متابعة أداء الطلبة عملية منظمة ومستمرة داخل المدرسة.

		تنوع المدرسة في الأنشطة اللاصفية وتشجيعها.	12	أنشطة لاصفية مساندة.	4.3
		تنفذ الأنشطة اللاصفية بمشاركة جديّة من الجميع.	13		
		تقييم الأنشطة اللاصفية يتم باستمرار.	14		
<b>ه: انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.</b>					
		توفر المدرسة مناخا يعزز انتماء العاملين فيها.	15	وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين.	5.1
		سياسة المدرسة تجعل العاملين يحافظون على مقتنيات المدرسة ومرافقها.	16		
		توفر المدرسة مناخا يعزز انتماء الطلبة لها.	17	توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.	5.2
		حقوق الطفل معلنة ومطبقة في المدرسة.	18		
		الطلبة يحافظون على مقتنيات المدرسة ومرافقها.	19		
		المدرسة ذات بيئة مادية صديقة للطفل.	20	المدرسة صديقة للطلاب.	5.3
		المدرسة ذات بيئة نفسية واجتماعية واقتصادية جاذبة للطلاب.	21		
		تنفذ البرامج التعليمية في المدرسة بطرق محببة للطلبة.	22		
<b>٦: تنوع أساليب وأدوات التقييم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي.</b>					
		تتنوع أدوات وأهداف التقييم.	23	استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.	6.1
		للمدرسة إجراءات محددة لتقييم الطلبة ومتابعة أدائهم .	24		
		نتائج التقييم معلنة وتدعو المدرسة الجميع لتحمل المسؤولية .	25	استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.	6.2
<b>٧: تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.</b>					
		المدرسة بها تجهيزات تكنولوجية مناسبة.	26	استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.	7.1
		المدرسة تطلب من العاملين توظيف التكنولوجيا في التعليم.	27		
		في المدرسة كوادر بشرية مؤهلة لتوظيف التكنولوجيا.	28		
		الإدارة المدرسية تستخدم التكنولوجيا في عملها.	29	توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية	7.2

# مجالات ومعايير ومؤشرات المدرسة

## استبيان الأهالي

\* ضع في عامود التقدير الرقم المناسب حيث:

=1 ضعيف =2 مقبول =3 يحقق المعيار =4 جيد جداً

\*\* أكتب ملاحظات ان وجدت

المجال	المعيار	المؤشر	التقدير	ملاحظات
<b>أ: تخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.</b>				
1.1	وجود رؤية ورسالة.	1	للمدرسة رؤية ورسالة واضحتان تم تحديدهما بصورة تشاركية.	
		2	تحظى رؤية ورسالة المدرسة بإعلام وتسويق مناسب .	
		3	الرؤية والرسالة ذات مضمون تربوي قوي وواضح.	
1.2	وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4	بناء الخطة وتنفيذها ومتابعتها يتم بصورة تشاركية وعلى أسس تقييم واضحة مع تحديد معن لدور كل الأطراف المعنية فيها.	
		5	بنود الخطة مترابطة وجميعها تخدم عملية التربية والتعليم والتعلم .	
<b>ب: إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.</b>				
2.2	إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.	6	تنوع واستمرارية أنشطة المدرسة التي تدعم العلاقات بين العاملين والطلبة.	
		7	علاقة المدرسة بالمجتمع قوية وتحفز دعمه لها .	
		8	المجتمع يستفيد من المدرسة وبيادها المشورة والدعم .	
		9	المجتمع المحلي يشارك في صناعة واتخاذ القرارات المرتبطة بتحسين الأداء .	
<b>ج: إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.</b>				
3.2	إدارة الموارد البشرية بفعالية.	10	آليات الاتصال والتواصل منظمة ومتطورة.	
		11	ثقافة العمل المهني والأخلاقي محددة ومعلنة.	
		12	المناخ المدرسي يشجع على المشاركة الواسعة في الإدارة .	
<b>د: إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمون مؤهلون .</b>				
4.1	تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً.	13	جودة التعليم هدف المدرسة الاستراتيجي .	
		14	للمدرسة توقعات عالية من أداء الطلبة.	
		15	متابعة أداء الطلبة عملية منظمة ومستمرة داخل المدرسة .	

		تنوع المدرسة في الأنشطة اللاصفية وتشجيعها .	16	أنشطة لاصفية مساندة.	4.3
		تنفذ الأنشطة اللاصفية بمشاركة جدية من الجميع .	17		
		تقييم الأنشطة اللاصفية يتم باستمرار.	18		
<b>ه: انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب .</b>					
		سياسة المدرسة تجعل العاملين يحافظون على مقتنيات المدرسة ومرافقها .	19	وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين.	5.1
		توفر المدرسة مناخا يعزز انتماء الطلبة لها.	20	توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.	5.2
		حقوق الطفل معلنة ومطبقة في المدرسة.	21		
		الطلبة يحافظون على مقتنيات المدرسة ومرافقها.	22		
		المدرسة ذات بيئة مادية صديقة للطفل.	23	المدرسة صديقة للطلاب.	5.3
		المدرسة ذات بيئة نفسية واجتماعية واقتصادية جاذبة للطلاب.	24		
		تنفذ البرامج التعليمية في المدرسة بطرق محببة للطلبة.	25		
<b>٦: تنوع أساليب وأدوات التقييم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي.</b>					
		تنوع أدوات وأهداف التقييم.	26	استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.	6.1
		للمدرسة إجراءات محددة لتقييم الطلبة ومتابعة أدائهم .	28		
		المدرسة تتحمل مساءلة عالية تجاه نتائج الطلبة .	28	استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.	6.2
		نتائج التقييم معلنة وتدعو المدرسة الجميع لتحمل المسؤولية .	29		
<b>٧: تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.</b>					
		المدرسة بها تجهيزات تكنولوجية مناسبة.	30	استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.	7.1
		المدرسة تطلب من العاملين توظيف التكنولوجيا في التعليم.	31		
		في المدرسة كوادر بشرية مؤهلة لتوظيف التكنولوجيا .	32		
		الإدارة المدرسية تستخدم التكنولوجيا في عملها.	33	توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية	7.2

## ملحق (٢)

### ملخص نتائج تقويم أداء المدرسة

#### النتائج الكمية للتقويم الذاتي للمدرسة:

بعد احتساب معدل النتائج لكل مجموعة من الأشخاص الذين أجابوا على الاستبيانات الخاصة بهم (المدير، والعاملين، وأولياء الأمور، والطلبة) ضع المعدلات في جدول تجميع النتائج اعتماداً على الجدول التالي لاحتساب معدل الأداء على كل مؤشر.

النسبة المئوية				
X	X	العاملين 70%	المدير 30%	حين يجيب على المؤشر كل من · المدير · العاملين
X	الطلبة 20%	العاملين 50%	المدير 30%	حين يجيب على المؤشر كل من · المدير · العاملين · الطلبة
X	أولياء الأمور 20%	العاملين 50%	المدير 30%	حين يجيب على المؤشر كل من · المدير · العاملين · أولياء الأمور
الطلبة 20%	أولياء الأمور 20%	العاملين 30%	المدير 30%	حين يجيب على المؤشر كل من · المدير · العاملين · الطلبة · أولياء الأمور

## مجالات ومعايير ومؤشرات المدرسة احتساب النتائج الكمية

المجال	المعيار	المؤشر	مدير	معلمين	طلاب	أهالي	معدل مؤشر	معدل معيار	
1	تخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.								
	1.1	وجود رؤية ورسالة.	1						للمدرسة رؤية ورسالة واضحتان تم تحديدهما بصورة تشاركية.
			2						تحظى رؤية ورسالة المدرسة بإعلام وتسويق مناسب.
			3						الرؤية والرسالة ذات مضمون تربوي قوي وواضح.
	1.2	وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4						أهداف الخطة محددة ومصادر تحقيقها معروفة.
			5						بناء الخطة وتنفيذها ومتابعتها يتم بصورة تشاركية وعلى أسس تقييم واضحة مع تحديد معن لدور كل الأطراف المعنية فيها.
6								بنود الخطة مترابطة وجميعها تخدم عملية التربية والتعليم والتعلم.	
2	إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.								
	2.1	إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.	7						سياسة المدرسة واضحة لدعم وتعزيز العلاقات الداخلية.
			8						تنفيذ أنشطة المدرسة يتم بصورة تشاركية تستثمر جميع القدرات المتوفرة .
			9						تنوع واستمرارية أنشطة المدرسة التي تدعم العلاقات بين العاملين والطلبة.
	2.2	إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.	10						علاقة المدرسة بالمجتمع قوية وتحفز دعمه لها.
			11						المجتمع يستفيد من المدرسة ويبادلها المشورة والدعم.
12								المجتمع المحلي يشارك في صناعة واتخاذ القرارات المرتبطة بتحسين الأداء.	
3	إدارة الموارد بفعالية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.								
	3.1	إدارة الموارد المادية بفعالية.	13						الموارد المادية في المدرسة موثقة ومستخدمة بفعالية ولها صيانة مستمرة.
			14						مصادر الدعم متنوعة ومناسبة لعملية التعليم.
			15						الأموار المالية موثقة ودقيقة وتتسم بالشفافية.
	3.2	إدارة الموارد البشرية بفعالية.	16						آليات الاتصال والتواصل منظمة ومتطورة.
			17						ثقافة العمل المهني والأخلاقي محددة ومعلنة.
18								المناخ المدرسي يشجع على المشاركة الواسعة في الإدارة.	

إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء وديرها معلمون مؤهلون.							4
					جودة التعليم هدف المدرسة الاستراتيجي.	19	4.1 تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً.
					للمدرسة توقعات عالية من أداء الطلبة .	20	
					متابعة أداء الطلبة عملية منظمة ومستمرة داخل المدرسة.	21	
					للمدرسة خطة وبرامج تطبق للتنمية المهنية للعاملين.	22	4.2 النمو المهني للمعلمين.
					تشارك المدرسة في برامج التنمية المهنية المحلية والخارجية .	23	
					للمدرسة وثائق تبين متابعة أثر التدريب على تحسين عملية التعلم.	24	
					تنوع المدرسة في الأنشطة اللاصفية وتشجعها.	25	4.3 أنشطة لا صفية مساندة.
					تنفذ الأنشطة اللاصفية بمشاركة جديبة من الجميع.	26	
					تقيم الأنشطة اللاصفية يتم باستمرار.	27	
انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.							5
					توفر المدرسة مناخا يعزز انتماء العاملين فيها.	28	5.1 وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين.
					سياسة المدرسة تجعل العاملين يحافظون على مقتنيات المدرسة ومراقفها.	29	
					توفر المدرسة مناخا يعزز انتماء الطلبة لها.	30	5.2 توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.
					حقوق الطفل معلنة ومطبقة في المدرسة.	31	
					الطلبة يحافظون على مقتنيات المدرسة ومراقفها.	32	
					المدرسة ذات بيئة مادية صديقة للطفل.	33	5.3 المدرسة صديقة للطلاب.
					المدرسة ذات بيئة نفسية واجتماعية واقتصادية جاذبة للطلاب.	34	
					تنفذ البرامج التعليمية في المدرسة بطرق محببة للطلبة.	35	
تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي .							6
					تتنوع أدوات وأهداف التقويم.	36	6.1 استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.
					للمدرسة إجراءات محددة لتقييم الطلبة و متابعة أدائهم.	37	
					أداء العاملين و إنجازاتهم توثق ويتم تقدير الجيد منها.	38	
					أداء المعلمين يتم تقييمه ضمن أسس موضوعية وتشاركية.	39	
					المدرسة تتحمل مساءلة عالية تجاه نتائج الطلبة .	40	6.2 استخدام نتائج التقويم لتحسين الأداء.
					نتائج التقويم في المدرسة جزء من عملية تعديل الأداء وتحسينه.	41	
					نتائج التقويم معلنة وتدعو المدرسة الجميع لتحمل المسؤولية.	42	



تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.

7

					المدرسة بها تجهيزات تكنولوجية مناسبة.	43	استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.	7.1
					المدرسة تطلب من العاملين توظيف التكنولوجيا في التعليم.	44		
					في المدرسة كوادر بشرية مؤهلة لتوظيف التكنولوجيا.	45		
					الإدارة المدرسية تستخدم التكنولوجيا في عملها.	46	توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	7.2



# ملحق (٣)

## أدوات تقويم أداء المدير استبيان المدير / المعلم

\* ضع في عامود التقدير الرقم المناسب حيث:

= ضعيف ٣ = مقبول ٣ = جيد ٤ = جيد جداً

\* أكتب ملاحظات ان وجدت

المجال	المعيار	المؤشر	التقدير	ملاحظات	
1	تخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.				
	1.1	وجود رؤية ورسالة .	1	يقود المدير جميع المعنيين في عملية بناء الرؤية والرسالة .	
			2	المدير بالإعلام عن الرؤية والرسالة وتسويقها من خلال الإعلام .	
			3	يعرف المدير الأبعاد التربوية لمضمون الرؤية والرسالة ويعرف متطلبات تحقيقهما .	
	1.2	وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة .	4	يشرف المدير على تنفيذ التقويم الذاتي ويعتمد الحقائق الموثقة في بناء الخطة المدرسية .	
			5	يشارك المدير جميع المعنيين في عملية بناء الخطة المدرسية .	
			6	يتابع المدير تنفيذ الخطة المدرسية .	
			7	يعمل المدير على تطبيق شامل للخطة المدرسية .	
	2	إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.			
		2.1	إدارة العلاقات الداخلية بفعالية .	8	يتعامل المدير مع العاملين بعدالة وضمن سياسة معلنة .
9				ينظم العمل ويرعى النجاحات .	
10				يشجع العمل الجماعي وتنظيم اللجان .	
11				يشارك المعنيين في صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالتحسين .	
12				يتابع عملية التعليم ويوجد فرصا للنمو المهني للمعلمين .	
2.2		إدارة العلاقات الخارجية بفعالية .	13	يتعامل مع المجتمع المحلي ضمن سياسة واضحة .	
			13	يوسع دائرة التواصل مع المجتمع المحلي وبشركه في العديد من شؤون المدرسة .	
			15	يتبادل المنفعة مع المجتمع المحلي والخارجي .	

إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.				3
		يعمل المدير على توفير وحفظ وصيانة الموارد المادية.	16	3.1 إدارة الموارد المادية بفاعلية.
		يتابع المدير استخدام الموارد المادية في المدرسة.	17	
		يتصرف المدير بمهنية في إدارة الأمور المالية والموازنات.	18	
		يدير شؤون العاملين بفاعلية.	19	3.2 إدارة الموارد البشرية بفاعلية.
		يقوم بحل الصراخ والمشكلات بين العاملين.	20	
		ينظم المهام ويستفيد من الخبرات المتوفرة ويعززها.	21	
إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمون مؤهلون.				4
		يعزز المدير التميز الأكاديمي ويرعاه.	22	4.1 تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً.
		يوفر مصادر مساندة للتعلم .	23	
		يؤدي مهمة المشرف المقيم ويركز على جودة أداء الطلاب.	24	
		يهتم المدير بتنمية شخصيات الطلبة.	25	4.2 النمو المهني للمعلمين.
		يتبع المدير آليات تشاركية في تحديد احتياجات المعلمين التدريسية.	26	
		يدعم المعلمين مهنياً .	27	
		يوفر برامج متنوعة لتنمية العاملين مهنياً.	28	
		يتابع تطبيق ما تم التدريب عليه و يتابع أثر التدريب .	29	
		يخطط المدير للأنشطة اللاصفية و يتابعها.	30	4.3 أنشطة لا صفية مساندة.
		يكامل المدير بين الأنشطة اللاصفية والأنشطة الصفية.	31	

5				
انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.				
		يحفز المدير العاملين على تنفيذ المهام المدرسية.	32	5.1 وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين.
		يفوض المدير العديد من الصلاحيات للعاملين معه .	33	
		يشارك المدير العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية .	34	
		يبني المدير علاقات جيدة مع الطلبة.	35	5.2 توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.
		يتابع المدير عملية الإرشاد التربوي .	36	
		يخطط وينفذ مع الطلبة برامج العمل التطوعي داخل وخارج المدرسة.	37	
		يوفر المدير البيئة المادية الآمنة للطلبة.	38	5.3 المدرسة صديقة للطلاب.
		يضع المدير آليات للحفاظ علي نظافة الطلبة والمدرسة .	39	
		يفعل المدير اللجان الطلابية في المدرسة.	40	
		يرعى المدير بيئة التعلم .	41	
6				
تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي .				
		ينوع المدير في أدوات وأغراض التقويم.	42	6.1 استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.
		يتبع المدير إجراءات محددة لتقويم و متابعة الطلبة .	43	
		يوتق المدير أداء العاملين و إنجازاتهم ويتم تقدير الجيد منها .	44	
		يقيم المدير أداء المعلمين ضمن أسس موضوعية وتشاركية .	45	
		يعتمد المدير على نتائج تقييم الطلبة أساساً لبرامج تطوير أدائهم.	46	6.2 استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.
		يعتمد المدير نتائج تقييم الطلبة أساساً لتقويم المدرسة الشامل.	47	
		يناقش المدير نتائج تقييم الطلبة مع ذوي العلاقة و إعلانها.	48	
7				
تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.				
		يهتم المدير بتطوير البنية التحتية للتكنولوجيا في المدرسة ويشجع على استخدامها..	49	7.1 استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.
		يدعم المدير توظيف التكنولوجيا..	50	
		يدعم و يحسن قدرات الموارد البشرية لدعم توظيف التكنولوجيا في التعليم.	51	
		يستخدم التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	52	7.2 توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.

# تقييم أداء المدير

## استبيان الطلبة / الأهالي

\* ضع في عامود التقدير الرقم المناسب حيث:

= ضعيف 3 = مقبول 3 = جيد 4 = جيد جداً

\* أكتب ملاحظات إن وجدت

المجال	المعيار	المؤشر	التقدير	ملاحظات	
1	1.1	وجود رؤية ورسالة.	1	يقود المدير جميع المعنيين في عملية بناء الرؤية والرسالة.	
			2	المدير بالإعلام عن الرؤية والرسالة وتسويقها من خلال الإعلام.	
			3	يعرف المدير الأبعاد التربوية لمضمون الرؤية والرسالة ويعرف متطلبات تحقيقهما.	
	1.2	وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4	يشرف المدير على تنفيذ التقييم الذاتي ويعتمد الحقائق الموثقة في بناء الخطة المدرسية.	
			5	يشارك المدير جميع المعنيين في عملية بناء الخطة المدرسية.	
			6	يتابع المدير تنفيذ الخطة المدرسية.	
			7	يعمل المدير على تطبيق شامل للخطة المدرسية.	
2	إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.				
	2.1	إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.	8	يتعامل المدير مع العاملين بعدالة وضمن سياسة معلنة.	
			9	ينظم العمل ويرعى النجاحات.	
			10	يشجع العمل الجماعي وتنظيم اللجان.	
			11	يشارك المعنيين في صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالتحسين.	
			12	يتابع عملية التعليم ويوجد فرصاً للنمو المهني للمعلمين.	
			13	يتعامل مع المجتمع المحلي ضمن سياسة واضحة.	
	2.2	إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.	13	يوسع دائرة التواصل مع المجتمع المحلي ويشركه في العديد من شؤون المدرسة.	
			15	يتبادل المنفعة مع المجتمعين المحلي والخارجي.	
			إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.		
	3	3.1	إدارة الموارد المادية بفعالية.	16	يعمل المدير على توفير وحفظ وصيانة الموارد المادية.
				17	يتابع المدير استخدام الموارد المادية في المدرسة.
				18	يتصرف المدير بمهنية في إدارة الأمور المالية والموازنات.
3.2		إدارة الموارد البشرية بفعالية.	19	يدير شؤون العاملين بفاعلية.	
			20	يقوم بحل الصراخ والمشكلات بين العاملين.	
			21	ينظم المهام ويستفيد من الخبرات المتوفرة ويعززها.	

إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء وبيدها معلمون مؤهلون.				4
22	يعزز المدير التميز الأكاديمي ويرعاه.	تطوير أداء الطلبة	4.1	
23	يوفر مصادر مساندة للتعلم .	معرفياً ومهارياً وقيماً.		
24	يؤدي مهمة المشرف المقيم ويركز على جودة أداء الطلاب.			
25	يهتم المدير بتنمية شخصيات الطلبة.			
26	يتبع المدير آليات تشاركية في تحديد احتياجات المعلمين التدريبيين.	النمو المهني للمعلمين.	4.2	
27	يدعم المعلمين مهنيًا .			
28	يوفر برامج متنوعة لتنمية العاملين مهنيًا.			
29	يتابع تطبيق ما تم التدريب عليه و يتابع أثر التدريب.			
30	يخطط المدير للأنشطة اللاصفية و يتابعها.	أنشطة لا صفية	4.3	
31	يكامل المدير بين الأنشطة اللاصفية والأنشطة الصفية.	مساندة.		
انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.				5
32	يحفز المدير العاملين على تنفيذ المهام المدرسية.	وجو سياسات ومناخ	5.1	
33	يفوض المدير العديد من الصلاحيات للعاملين معه .	مدرسي يعزز انتماء العاملين .		
34	يشارك المدير العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية.			
35	يبني المدير علاقات جيدة مع الطلبة.	توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.	5.2	
36	يتابع المدير عملية الإرشاد التربوي .			
37	يخطط وينفذ مع الطلبة برامج العمل التطوعي داخل وخارج المدرسة.			
38	يوفر المدير البيئة المادية الآمنة للطلبة.	المدرسة صديقة للطلاب.	5.3	
39	يضع المدير آليات للحفاظ علي نظافة الطلبة والمدرسة.			
40	يفعل المدير اللجان الطلابية في المدرسة.			
41	يرعى المدير بيئة التعلم .			
تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي .				6
42	ينوع المدير في أدوات وأغراض التقويم.	استخدام أدوات	6.1	
43	يتبع المدير إجراءات محددة لتقويم و متابعة الطلبة.	متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.		
44	يوثق المدير أداء العاملين و إنجازاتهم ويتم تقدير الجيد منها.			
45	يقيم المدير أداء المعلمين ضمن أسس موضوعية وتشاركية.			
46	يعتمد المدير على نتائج تقييم الطلبة أساساً لبرامج تطوير أدائهم.	استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.	6.2	
47	يعتمد المدير نتائج تقييم الطلبة أساساً لتقويم المدرسة الشامل.			
48	يناقش المدير نتائج تقييم الطلبة مع ذوي العلاقة وإعلانها.			
تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.				7
49	يهتم المدير بتطوير البنية التحتية للتكنولوجيا في المدرسة ويشجع على استخدامها..	استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.	7.1	
50	يدعم المدير توظيف التكنولوجيا..			
51	يدعم و يحسن قدرات الموارد البشرية لدعم توظيف التكنولوجيا في التعليم.			
52	يستخدم التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	7.2	

# ملحق (٤)

## ملخص نتائج تقييم المدير

### النتائج الكمية للتقويم الذاتي للمدير

بعد احتساب معدل النتائج لكل مجموعة من الأشخاص الذين أجابوا على الاستبيانات الخاصة بهم (المدير، والعاملين، وأولياء الأمور، والطلبة) ضع المعدلات في جدول تجميع النتائج اعتماداً على الجدول التالي لاحتساب معدل الأداء على كل مؤشر.

النسبة المئوية				
X	X	العاملين 70%	المدير 30%	حين يجب على المؤشر كل من المدير العاملين
X	الطلبة 20%	العاملين 50%	المدير 30%	حين يجب على المؤشر كل من المدير العاملين الطلبة
X	أولياء الأمور 20%	العاملين 50%	المدير 30%	حين يجب على المؤشر كل من المدير العاملين أولياء الأمور
الطلبة 20%	أولياء الأمور 20%	العاملين 30%	المدير 30%	حين يجب على المؤشر كل من المدير العاملين الطلبة أولياء الأمور



# تقييم أداء المدير

## تجميع النتائج الكمية

المجال	المعيار	المؤشر	مدير	عاملين	طلبة	أهالي	معدل مؤشر	معدل معيار	
1	تخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.								
	1.1	وجود رؤية ورسالة.	1						
			2						
			3						
	1.2	وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4						
			5						
			6						
7									
2	إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.								
	2.1	إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.	8						
			9						
			10						
			11						
			12						
	2.2	إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.	13						
15									
3	إدارة الموارد بفعالية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.								
	3.1	إدارة الموارد المادية بفعالية.	16						
			17						
			18						
	3.2	إدارة الموارد البشرية بفعالية.	19						
			20						
21									

إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمون مؤهلون.							4
					يعزز المدير التميز الأكاديمي ويرعاه.	22	4.1 تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً.
				يوفر مصادر مساندة للتعلم .	23		
				يؤدي مهمة المشرف المقيم ويركز على جودة أداء الطلاب.	24		
				يهتم المدير بتنمية شخصيات الطلبة.	25		
				يتبع المدير آليات تشاركية في تحديد احتياجات المعلمين التدريبيين.	26	4.2 النمو المهني للمعلمين.	
				يدعم المعلمين مهنيًا .	27		
				يوفر برامج متنوعة لتنمية العاملين مهنيًا.	28		
				يتابع تطبيق ما تم التدريب عليه و يتابع أثر التدريب .	29		
				يخطط المدير للأنشطة اللاصفية و يتابعها.	30	4.3 أنشطة لا صفية مساندة.	
				يكامل المدير بين الأنشطة اللاصفية والأنشطة الصفية.	31		
انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.							5
				يحفز المدير العاملين على تنفيذ المهام المدرسية.	32	5.1 وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين.	
				يفوض المدير العديد من الصلاحيات للعاملين معه .	33		
				يشارك المدير العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية .	34		
				يبني المدير علاقات جيدة مع الطلبة.	35	5.2 توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.	
				يتابع المدير عملية الإرشاد التربوي .	36		
				يخطط وينفذ مع الطلبة برامج العمل التطوعي داخل وخارج المدرسة.	37		
				يوفر المدير البيئة المادية الآمنة للطلبة.	38	5.3 المدرسة صديقة للطلاب.	
				يضع المدير آليات للحفاظ علي نظافة الطلبة والمدرسة .	39		
				يفعل المدير اللجان الطلابية في المدرسة.	40		
				يرعى المدير بيئة التعلم .	41		
تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدم نتائجه في عملية التحسين المدرسي .							6
				ينوع المدير في أدوات وأغراض التقويم.	42	6.1 استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.	
				يتبع المدير إجراءات محددة لتقويم و متابعة الطلبة .	43		
				يوثق المدير أداء العاملين و إنجازاتهم ويتم تقدير الجيد منها .	44		
				يقيم المدير أداء المعلمين ضمن أسس موضوعية وتشاركية .	45		
				يعتمد المدير على نتائج تقييم الطلبة أساساً لبرامج تطوير أدائهم.	46	6.2 استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.	
				يعتمد المدير نتائج تقييم الطلبة أساساً لتقويم المدرسة الشامل.	47		
				يناقش المدير نتائج تقييم الطلبة مع ذوي العلاقة و إعلانها.	48		

تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.							7
					49	استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.	7.1
					50	يدعم المدير توظيف التكنولوجيا..	
					51	يدعم و يحسن قدرات الموارد البشرية لدعم توظيف التكنولوجيا في التعليم.	
					52	يستخدم التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	7.2



## تجميع النتائج الكمية والنوعية لتقييم أداء مدير المدرسة

- ١- النتائج الكمية تؤخذ من جدول تجميع النتائج الكمية لمدير المدرسة .  
 ٢- الملاحظات النوعية يتم تجميعها من ملاحظات المشاركين في الإجابة على الاستبيانات او في المقابلات ومن ملاحظات يدونها فريق التقويم الذاتي في المدرسة.

ملاحظات	التقدير	١- تخطيط جيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة .
		1.1- وجود رؤية ورسالة . 1.2- وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.
		٢- إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.
		2.1- إدارة العلاقات الداخلية بفعالية. 2.2- إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.
		٣- إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.
		3.1- إدارة الموارد المادية بفعالية. 3.2- إدارة الموارد البشرية بفعالية.
		٤- إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمون مؤهلون.
		4.1- تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً. 4.2- النمو المهني للمعلمين. 4.3- أنشطة لا صفية مساندة.
		٥- انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.
		5.1- وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين . 5.2- توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة . 5.3- المدرسة صديقة للطلاب.
		٦- تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي .
		6.1- استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين. 6.2- استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.
		٧- تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.
		7.1- استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم. 7.2- توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.

# ملحق (هـ)

## أدوات تقييم أداء المعلم

### تقييم أداء المعلم

#### استبيان

\* ضع في عامود التقدير الرقم المناسب حيث:

= ضعيف ٣ = مقبول ٣ = جيد ٤ = جيد جداً

\* أكتب ملاحظات إن وجدت

المجال	المعيار	المؤشر	التقدير	ملاحظات
1	تخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.			
	1.1 وجود رؤية ورسالة.	1		يشارك المعلم في إعداد رؤية ورسالة المدرسة.
		2		يشارك المعلم في الإعلام والتسويق لرؤية ورسالة المدرسة.
		3		يعرف المعلم الأبعاد التربوية لمضمون الرؤية والرسالة ويعرف واجبه في سبيل تحقيقهما.
	1.2 وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4		يشارك المعلم بفاعلية في إعداد خطة التحسين المدرسية.
5			يطبق المعلم الخطة المدرسية.	
2	إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.			
	2.1 إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.	6		يكون علاقات قوية مع المعلمين الآخرين و يشارك بفاعلية في اللجان والفرق.
		7		يشارك في عملية صنع القرارات في المدرسة ويلتزم بها.
		8		يتقبل التغذية الراجعة الرأسية و الأفقية ويسعى إليها.
		9		يتابع أعمال الطلبة و يبني معهم علاقات قوية تخدم تعلمهم .
	2.2 إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.	10		يتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع.
11			يشارك أولياء الأمور في المسؤولية عن تعلم الطلبة.	
3	إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.			
	3.1 إدارة الموارد المادية بفعالية.	12		يحافظ على ممتلكات المدرسة يساهم في تحديثها.
		13		يوظف الموارد المادية في خدمة التعليم والتعلم.
	3.2 إدارة الموارد البشرية بفعالية.	14		يعرف حقوقه ويؤدي واجباته.
		15		يساهم في التغلب على الصراخ والمشكلات بين العاملين .

إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمون مؤهلون.				4
4.1	تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً.	16	يقن المعلم إدارة الصف.	
		17	يكامل المعلم بين المعارف المختلفة لتحقيق أهداف تعلم عالية.	
		18	ينوع في طرائق التدريس مراعاة للفروق الفردية.	
4.2	النمو المهني للمعلمين.	19	يقوم المعلم بتحسين أساليب التدريس ويحدثها.	
		20	يشارك في تحديد احتياجاته التدريبية.	
		21	يشارك في الدورات على المستويات كافة.	
4.3	أنشطة لا صفية مساندة.	22	يخطط ويشارك في الأنشطة اللاصفية والصفية ، ويربط بينهما .	
انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.				5
5.1	وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين .	23	الاهتمام بشؤون المدرسة و رفع مكانتها.	
		24	يقوم بقيادة وتنفيذ أنشطة خارج حدود الوظيفة الرسمية.	
5.2	توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.	25	يعزز المعلم انتماء الطلبة للمدرسة.	
		26	يهتم المعلم بعملية الإرشاد التربوي و حقوق الطفل.	
		27	يشارك مع الطلبة في الحفاظ على ممتلكات المدرسة.	
5.3	المدرسة صديقة للطلاب.	28	يعمل المعلم على إيجاد بيئة مدرسية جذابة وراعية للطلبة.	
تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي .				6
6.1	استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.	29	يستخدم المعلم أدوات متعددة للتقويم.	
6.2	استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.	30	يبني المعلم خططا لتحسين أدائه بناء على نتائج التقويم.	
		31	يدرس المعلم نتائج الطلبة و يستخدمها في عملية التحسين.	
تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.				7
7.1	استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.	32	يستخدم المعلم التكنولوجيا في التعليم.	
7.2	توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	33	يستخدم التكنولوجيا في الأعمال الإدارية.	

## ملحق (٦)

### ملخص نتائج تقييم أداء المعلم النتائج الكمية للتقويم الذاتي للمعلم

بعد احتساب معدل النتائج لكل مجموعة من الأشخاص الذين أجابوا على الاستبيانات الخاصة بهم (المدير، والعاملين، وأولياء الأمور، والطلبة) ضع المعدلات في جدول تجميع النتائج اعتماداً على الجدول التالي لاحتساب معدل الأداء على كل مؤشر.

النسبة المئوية				
X	X	العاملين 70%	المدير 30%	حين يجب على المؤشر كل من · المدير · العاملين
X	الطلبة 20%	العاملين 50%	المدير 30%	حين يجب على المؤشر كل من · المدير · العاملين · الطلبة
X	أولياء الأمور 20%	العاملين 50%	المدير 30%	حين يجب على المؤشر كل من · المدير · العاملين · أولياء الأمور
الطلبة 20%	أولياء الأمور 20%	العاملين 30%	المدير 30%	حين يجب على المؤشر كل من · المدير · العاملين · الطلبة · أولياء الأمور



# تقييم أداء المعلم

## تجميع النتائج الكمية

المجال	المعيار	المؤشر	مدبر	عاملين	طلبة	إهائي	معدل مؤسّر	معدل معيار
1	تخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.							
	1.1	وجود رؤية ورسالة.	1	يشارك المعلم في إعداد رؤية ورسالة المدرسة.				
			2	يشارك المعلم في الإعلام والتسويق لرؤية ورسالة المدرسة.				
			3	يعرف المعلم الأبعاد التربوية لمضمون الرؤية والرسالة ويعرف واجبه في سبيل تحقيقهما.				
	1.2	وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4	يشارك المعلم بفاعلية في إعداد خطة التحسين المدرسية.				
		5	يطبق المعلم الخطة المدرسية.					
2	إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.							
	2.1	إدارة العلاقات الداخلية بفاعلية.	6	يكون علاقات قوية مع المعلمين الآخرين و يشارك بفاعلية في اللجان والفرق.				
			7	يشارك في عملية صنع القرارات في المدرسة ويلتزم بها.				
			8	يتقبل التغذية الراجعة الراسية والأفقية ويسعى إليها.				
			9	يتابع أعمال الطلبة ويبني معهم علاقات قوية تخدم تعلمهم.				
	2.2	إدارة العلاقات الخارجية بفاعلية.	10	يتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع.				
		11	يشارك أولياء الأمور في المسؤولية عن تعلم الطلبة.					
3	إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.							
	3.1	إدارة الموارد المادية بفاعلية.	12	يحافظ على ممتلكات المدرسة يسهم في تحديثها.				
			13	يوظف الموارد المادية في خدمة التعليم والتعلم.				
	3.2	إدارة الموارد البشرية بفاعلية.	14	يعرف حقوقه ويؤدي واجباته.				
			15	يساهم في التغلب على الصراخ والمشكلات بين العاملين.				

إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمون مؤهلون.							4
					يتقن المعلم إدارة الصف.	16	4.1 تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً.
				يكامل المعلم بين المعارف المختلفة لتحقيق أهداف تعلم عالية.	17		
				ينوع في طرائق التدريس مراعاة للفروق الفردية.	18		
				يقوم المعلم بتحسين أساليب التدريس ويحدثها.	19	4.2 النمو المهني للمعلمين.	
				يشارك في تحديد احتياجاته التدريبية.	20		
				يشارك في الدورات على المستويات كافة.	21		
				يخطط ويشارك في الأنشطة اللاصفية والصفية، ويربط بينهما.	22	4.3 أنشطة لاصفية مساندة.	
انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.							5
				الاهتمام بشؤون المدرسة و رفع مكانتها.	23	5.1 وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين .	
				يقوم بقيادة وتنفيذ أنشطة خارج حدود الوظيفة الرسمية.	24		
				يعزز المعلم انتماء الطلبة للمدرسة.	25	5.2 توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.	
				يهتم المعلم بعملية الإرشاد التربوي و حقوق الطفل.	26		
				يشارك مع الطلبة في الحفاظ على ممتلكات المدرسة.	27		
				يعمل المعلم على إيجاد بيئة مدرسية جذابة وراعية للطلبة.	28	5.3 المدرسة صديقة للطلاب.	
تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدم نتائجه في عملية التحسين المدرسي .							6
				يستخدم المعلم أدوات متعددة للتقويم.	29	6.1 استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.	
				يبني المعلم خططا لتحسين أدائه بناء على نتائج التقويم.	30	6.2 استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.	
				يدرس المعلم نتائج الطلبة و يستخدمها في عملية التحسين.	31		
تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.							7
				يستخدم المعلم التكنولوجيا في التعليم.	32	7.1 استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.	
				يستخدم التكنولوجيا في الأعمال الإدارية.	33	7.2 توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	

## تجميع النتائج الكمية والنوعية لتقييم أداء المعلم

- النتائج الكمية تؤخذ من جدول تجميع النتائج الكمية لمدير المدرسة .
- الملاحظات النوعية يتم تجميعها من ملاحظات المشاركين في الإجابة على الاستبيانات او في المقابلات ومن ملاحظات يدونها فريق التقويم الذاتي في المدرسة.

ملاحظات	التقدير	1. تخطيط جيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة .
		1.1- وجود رؤية ورسالة . 1.2- وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.
		2-إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.
		2.1- إدارة العلاقات الداخلية بفعالية. 2.2- إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.
		3-إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.
		3.1- إدارة الموارد المادية بفعالية. 3.2- إدارة الموارد البشرية بفعالية.
		4-إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمون مؤهلون.
		4.1- تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً. 4.2- النمو المهني للمعلمين. 4.3- أنشطة لا صفية مساندة.
		5-انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.
		5.1- وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين . 5.2- توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة . 5.3- المدرسة صديقة للطلاب.
		6- تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدامه نتائجه في عملية التحسين المدرسي .
		6.1- استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين. 6.2- استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.
		7- تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.
		7.1- استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم. 7.2- توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.

# ملحق (٧)

## مجالات ومعايير ومؤشرات المدرسة

المجال	المعيار	المؤشر		
1	تخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.			
	1.1	وجود رؤية ورسالة.	1 للمدرسة رؤية ورسالة واضحتان تم تحديدهما بصورة تشاركية.	
		2	تغطي رؤية ورسالة المدرسة بإعلام وتسويق مناسب.	
		3	الرؤية والرسالة ذات مضمون تربوي قوي وواضح.	
	1.2	وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4	أهداف الخطة محددة ومصادر تحقيقها معروفة.
			5	بناء الخطة وتنفيذها ومتابعتها يتم بصورة تشاركية وعلى أسس تقييم واضحة مع تحديد معنن لدور كل الأطراف المعنية فيها.
6			بنود الخطة مترابطة وجميعها تخدم عملية التربية والتعليم والتعلم.	
2	إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.			
	2.1	إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.	7	سياسة المدرسة واضحة لدعم وتعزيز العلاقات الداخلية.
			8	تنفيذ أنشطة المدرسة يتم بصورة تشاركية تستثمر جميع القدرات المتوفرة .
			9	تنوع واستمرارية أنشطة المدرسة التي تدعم العلاقات بين العاملين والطلبة.
	2.2	إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.	10	علاقة المدرسة بالمجتمع قوية وتحفز دعمه لها.
			11	المجتمع يستفيد من المدرسة ويبادلها المشورة والدعم.
12			المجتمع المحلي يشارك في صناعة واتخاذ القرارات المرتبطة بتحسين الأداء.	
3	إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.			
	3.1	إدارة الموارد المادية بفعالية.	13	الموارد المادية في المدرسة موثقة ومستخدمة بفاعلية ولها صيانة مستمرة.
			14	مصادر الدعم متنوعة ومناسبة لعملية التعليم.
			15	الأموال المالية موثقة ودقيقة وتتسم بالشفافية.
	3.2	إدارة الموارد البشرية بفعالية.	16	آليات الاتصال والتواصل منظمة ومتطورة.
			17	ثقافة العمل المهني والأخلاقي محددة ومعلنة.
18			المناخ المدرسي يشجع على المشاركة الواسعة في الإدارة.	

إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمين مؤهلين.				4
4.1	تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً.	19	جودة التعليم هدف المدرسة الاستراتيجية.	
		20	للمدرسة توقعات عالية من أداء الطلبة .	
		21	متابعة أداء الطلبة عملية منظمة ومستمرة داخل المدرسة.	
4.2	النمو المهني للمعلمين.	22	للمدرسة خطة وبرامج تطبق للتنمية المهنية للعاملين .	
		23	تشارك المدرسة في برامج التنمية المهنية المحلية والخارجية .	
		24	للمدرسة وثائق تبين متابعة أثر التدريب على تحسن عملية التعلم.	
4.3	أنشطة لاصفية مساندة.	25	تنوع المدرسة في الأنشطة اللاصفية وتشجعها.	
		26	تنفذ الأنشطة اللاصفية بمشاركة جديّة من الجميع.	
		27	تقيم الأنشطة اللاصفية يتم باستمرار.	
انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.				5
5.1	وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين .	28	توفر المدرسة مناخا يعزز انتماء العاملين فيها.	
		29	سياسة المدرسة تجعل العاملين يحافظون على مقتنيات المدرسة ومرافقها.	
5.2	توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.	30	توفر المدرسة مناخا يعزز انتماء الطلبة لها.	
		31	حقوق الطفل معلنة ومطبقة في المدرسة.	
		32	الطلبة يحافظون على مقتنيات المدرسة ومرافقها.	
5.3	المدرسة صديقة للطلاب.	33	المدرسة ذات بيئة مادية صديقة للطفل.	
		34	المدرسة ذات بيئة نفسية واجتماعية واقتصادية جاذبة للطلاب.	
		35	تنفذ البرامج التعليمية في المدرسة بطرق محببة للطلبة.	
تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي .				6
6.1	استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.	36	تتنوع أدوات وأهداف التقييم.	
		37	للمدرسة إجراءات محددة لتقييم الطلبة و متابعة أدائهم .	
		38	أداء العاملين و إنجازاتهم توثق ويتم تقدير الجيد منها.	
		39	أداء المعلمين يتم تقييمه ضمن أسس موضوعية وتشاركية.	
6.2	استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.	40	المدرسة تتحمل مسالة عالية تجاه نتائج الطلبة .	
		41	نتائج التقييم في المدرسة جزء من عملية تعديل الأداء وتحسينه.	
		42	نتائج التقويم معلنة وتدعو المدرسة الجميع لتحمل المسؤولية.	
تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.				7
7.1	استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.	43	المدرسة بها تجهيزات تكنولوجية مناسبة.	
		44	المدرسة تطلب من العاملين توظيف التكنولوجيا في التعليم.	
		45	في المدرسة كوادر بشرية مؤهلة لتوظيف التكنولوجيا.	
7.2	توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	46	الإدارة المدرسية تستخدم التكنولوجيا في عملها.	

# ملحق (٨)

## معايير المدرسة

١: تخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورؤية محددة.

١.١: وجود رؤية ورؤية.

المؤشر	1	2	3	4
1- للمدرسة رؤية ورؤية واضحة واضحتان تم تحديدهما بصورة تشاركية.	قد توجد للمدرسة رؤية ورؤية عامة وضمتها إدارة المدرسة فقط.	توجد للمدرسة رؤية ورؤية واضحة ولكن عامة بعض الشيء، شارك في إعدادها إدارة المدرسة وبعض المعلمين.	توجد للمدرسة رؤية ورؤية واضحة واضحتان، شارك في إعدادها إدارة المدرسة وجميع المعلمين وأولياء الأمور.	توجد للمدرسة رؤية ورؤية واضحة واضحتان ومحددتان مبيّنتان على توقعات عالية للأداء شارك في إعدادها إدارة المدرسة وجميع المعلمين وأولياء الأمور والطلبة والمجتمع والمؤسسات التربوية.
2 - تحظى رؤية ورؤية ورؤية المدرسة بإعلام وتسويق مناسب .	تحتفظ المدرسة برؤية ورؤية لديها ، لا تعلن عنها .	تحتفظ إدارة المدرسة برؤية ورؤية واضحة وتضمنها في أماكن بارزة في المدرسة.	تحتفظ إدارة المدرسة برؤية ورؤية واضحة وتضمنها في أماكن بارزة في المدرسة، وتوزع على كل العاملين بالمدرسة وكذلك أولياء الأمور نسخا مطبوعة منها.	تحتفظ إدارة المدرسة برؤية ورؤية واضحة وتضمنها في أماكن بارزة في المدرسة، وتوزعها في المجتمع على شكل نشرات تربوية على نطاق واسع وضمن قنوات اتصال متعددة .
3- الرؤية والرؤية ذات مضمون تربوي قوي وواضح .	محتوى الرؤية والرؤية، بني بمعزل عن القضايا التربوية التي تعكس أوليات المدرسة .	محتوى الرؤية والرؤية واضحة ويحدد بعض أوليات المدرسة .	محتوى الرؤية والرؤية واضحة ويتناول قضايا تربوية هامة ويعكس أوليات المدرسة .	محتوى الرؤية والرؤية واضحة ويتناول قضايا تربوية هامة ويعكس أوليات المدرسة ومجتمعها المحلي وتوجهان التحسين المدرسي .

## ١: تخطيط الجيد للتدسين المبني على رؤية ورسالة محددة.

### ١.٢: وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.

المؤشر	1	2	3	4
4- أهداف الخطة محددة ومصادر تحقيقها معروفة.	أهداف المدرسة غير محددة بدقة وتتفق للمصادر اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.	تحدد المدرسة أهدافها بدقة وتتوفر أحياناً بعض المصادر الخارجية أو التبرعات.	المدرسة تحدد أهدافها بدقة توفّر المصادر اللازمة لتحقيق أهدافها ضمن جدول زمني محدد ومعنى.	المدرسة تحدد أهدافها بدقة وتعمل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي والمؤسسات التربوية لتوفير المصادر اللازمة لتحقيق أهدافها ضمن جدول زمني محدد ومعنى.
5- بناء الخطة وتنفيذها ومتابعتها يتم بصورة تنسيقية وعلى أسس تقييم واضحة مع تحديد معلن لدور كل الأطراف المعنية فيها.	توضع خطة المدرسة بصورة إدارة المدرسة دون استشارة المعلمين أو أولياء الأمور، ولا يتضح فيها أدوار محددة للقائمين على التنفيذ.	توضع خطة المدرسة بصورة إدارة المدرسة وبعض المعلمين بناء على التقييم الذاتي، يعرف المعلمون دورهم في الخطة المدرسية.	توضع خطة المدرسة بصورة إدارة المدرسة وجميع المعلمين والطلبة والمدير وأولياء الأمور، يعرف جميع المعلمين دورهم في الخطة المدرسية ويعرفون ما يتحقق منها باستمرار.	توضع خطة المدرسة بصورة إدارة المدرسة وجميع المعلمين بناء على التقييم الذاتي الذي يشارك فيه المعلمون والطلبة والمدير وأولياء الأمور، كما تشارك المدرسة المجتمع المحلي والمؤسسات التربوية في عملية التقييم، يعرف جميع المعلمين دورهم في الخطة المدرسية ويعرفون ما يتحقق منها باستمرار.
6- يورد الخطة مزاياها وجميعها تخدم عملية التربية والتعليم والتعليم.	تركز الخطة على التحسين في الجوانب المادية فقط.	تربط الخطة بين التحسين في الجوانب المادية والتحسين في بعض الجوانب التربوية مثل التركيز على التعليم في بعض المواد الأساسية.	تربط الخطة بين التحسين في الجوانب المادية والتحسين في معظم الجوانب التربوية مثل التركيز على التعليم في جميع المواد الأساسية وتسهم في حسن تنفيذ الطلبة تروياً.	تربط الخطة بين التعليم في جميع المواد والتحصيـل المدرسي والأنشطة الصفية واللاصفية والتحسين في الجوانب المادية كما تسهم في حسن تنفيذ الطلبة تروياً.



## ٢: إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.

### ٢.١: إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.

المؤشر	1	2	3	4
7- سياسة المدرسة واضحة لدعم وتعزيز العلاقات الداخلية.	سياسة المدرسة في دعم العلاقات الداخلية غير واضحة، نادراً ما يطرح المعلمون أفكاراً لتحسين المدرسة ولا يتطوعون لتنفيذ الأفكار والمبادرات الجديدة.	توجد للمدرسة سياسة تدعم العلاقات الداخلية بين المعلمين في المدرسة يرتبط عمل المعلمين في المدرسة أحياناً بأهداف المدرسة وخططها، أحياناً يطرح المعلمون أفكاراً لتحسين المدرسة ونادراً ما يتطوعون لتنفيذها.	توجد للمدرسة سياسة ممتلئة تدعم العلاقات الداخلية الجيدة والبناءة بين المعلمين في المدرسة والعائلة الذين يعملون بروح الفريق الواحد من خلال أهداف المدرسة وخططها، دائماً يطرح المعلمون والعائلة أفكاراً لتحسين المدرسة ويتطوعون لتنفيذها.	توجد للمدرسة سياسة ممتلئة تدعم العلاقات الداخلية الجيدة والبناءة بين المعلمين في المدرسة وأولياء الأمور والطلبة والمجتمع المحلي والمؤسسات التربوية الذين يعملون بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف المدرسة وخططها، دائماً يطرح المعلمون والطلبة وأولياء الأمور والمعلمين أفكاراً لتحسين المدرسة ويتطوعون لتنفيذها.
8- تنفيذ أنشطة المدرسة يتم بصورة تشاركية تستثمر جميع القدرات المتوفرة.	أحياناً يشارك القليل من المعلمين وبعض الطلبة في فرق عمل وتوزع عليهم المسؤوليات والأدوار بشكل عشوائي.	أحياناً يشارك بعض المعلمين وبعض الطلبة في فرق عمل وتوزع عليهم المسؤوليات والأدوار بشكل غير منظم لا يراعي قدرات الأفراد وإمكاناتهم.	يشارك جميع المعلمين وعدد كبير من الطلبة في فرق عمل وتوزع عليهم المسؤوليات والأدوار بشكل واضح وعادلة تراعي قدرات الأفراد وإمكاناتهم.	يشارك جميع المعلمين وعدد كبير من الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع والمؤسسات التربوية في فرق عمل وتوزع عليهم المسؤوليات والأدوار بشكل واضح وعادلة تراعي قدرات الأفراد وإمكاناتهم.
9- تتوسع واستمرارية أنشطة المدرسة التي تدعم العلاقات بين المعلمين والطلبة.	الأنشطة التي تنتج فرصاً لتقوية العلاقات بين الطلبة والمعلمين بالمدرسة قلصت على الاحتفال بالمناسبات الرسمية والأعياد الوطنية.	أحياناً تتوفر المدرسة ببعض الأنشطة الداخلية التي تنتج فرصاً لتقوية العلاقات بين الطلبة والمعلمين في المدرسة، وأحياناً تحتفل المدرسة بتكريم المتميزين من الطلبة.	دائماً تتوفر المدرسة بالأنشطة التي تنتج فرصاً لتقوية العلاقات بين الطلبة والمعلمين فيها، تحتفل المدرسة بالمناسبات التي تخص الطلبة والمعلمين، تقوم المدرسة بتكريم الطلبة المتفوقين وتشترك المعلمين في الحان التحكيم والاختيار.	دائماً تتوفر المدرسة بالأنشطة التي تنتج فرصاً لتقوية العلاقات بين الطلبة والمعلمين والمجتمع بالمدرسة، وتتبع المبارزين في تقوية العلاقات على كل المستويات داخل المدرسة وبضفاف إنجازهم إيجاباً إلى تقويمهم السوي.

٢.٢: إدارة العلاقات الداخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.  
٢.٢: إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.

المؤشر	1	2	3	4
10- علاقة المدرسة بالمجتمع قوية وتحفز دعمه لها .	يرتبط المجتمع المحلي بالمدرسة بعلاقات ضعيفة، يقدم لها الدعم في الحالات الطارئة فقط.	يرتبط المجتمع المحلي بالمدرسة، ويقدم لها الدعم بصورة غير منتظمة، لا يتناسب مع خططها للتوسيع المدرسي.	يرتبط المدرسة بالمجتمع المحلي بعلاقات قوية، يقدم لها الدعم بصورة سخية و منتظمة تتناسب مع خططها للتوسيع المدرسي، كما يشارك في الأيام المفتوحة، واحتفالات المدرسة بإنجازاتها.	ترتبط المدرسة بالمجتمع المحلي بالمدرسة علاقات قوية، يقدم لها الدعم بصورة سخية و منتظمة تتناسب مع خططها للتوسيع المدرسي، ييسر لها مصادر دعم من الخارج، كما يشارك في الأيام المفتوحة والاحتفالات المدرسة بإنجازاتها.
11- المجتمع يستفيد من المدرسة ويبدأها المشورة والدعم.	استفادة المجتمع من المدرسة قليلة وبالتالي لا يوفر لها المصادر ولا يقوم بتزويدها بالجزء، أحيانا لا يقوم بعض أولياء الأمور مع المدرسة ببرامج وأنشطة مشتركة تدعم الموارد المالية للمدرسة. صوت أولياء الأمور في بيئة التعلم غير مسموح.	أحيانا يستفيد المجتمع المحلي من خدمات المدرسة ويوفر لها المصادر ولكن لا يوفر خبراته لخدمتها، يقوم بعض أولياء الأمور مع المدرسة ببرامج وأنشطة مشتركة تدعم الموارد المالية والبشرية للمدرسة.	يستفيد المجتمع المحلي من خدمات المدرسة ويوظف خبراته لخدمتها، يوفر لها المصادر ويوظف خبراته لخدمتها، يقوم الكثير من أولياء الأمور مع المدرسة ببرامج وأنشطة مشتركة تدعم الموارد المالية والبشرية للمدرسة.	يستفيد المجتمع المحلي من خدمات المدرسة ويوفر لها المصادر ويوظف خبراته لخدمتها، والمدرسة مركز تطوير تربوي في المجتمع المحلي، كما يوفر لها المجتمع مصادر دخل ثابتة (ورعاية بالبنك أو استثمار مالي أو عقار) وتصميم برامج تربي جوده التعليم.
12- المجتمع المحلي يشارك في صناعة واتخاذ القرارات المرتبطة بتحسين الأداء .	صوت أولياء الأمور في بيئة التعلم غير مسموح، والمدرسة لا تناقش مستوى الطلبة وتحمل ولي الأمر المسؤولية عن القصور، ونادرا ما يشارك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات وتوجيه العملية التربوية في المدرسة.	تحمل المدرسة أولياء الأمور مسؤولية القصور، وأحيانا يشارك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات وتوجيه العملية التربوية في المدرسة. لا أولياء الأمور أحيانا صوت مسموح ومقبل في بيئة التعلم.	تتعاون المدرسة مع أولياء الأمور في علاج القصور وكذلك يشارك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات وتوجيه العملية التربوية في المدرسة. لا أولياء الأمور غالبا صوت مسموح ومقبل في بيئة التعلم.	لأولياء الأمور دائما صوت مسموح وأي تبنيته في بيئة التعلم، ويشركوا في برامج الدعم المقدمة للمدرسة وكذلك في اتخاذ القرارات وتوجيه العملية التربوية في المدرسة ويقومون بمويل الدراسات والأبحاث لدعم المدرسة ويتعاونون مع المدرسة في علاج الضعف وتنفيذ برامج خاصة لذوي الحاجات الخاصة.

### ٣: إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.

#### ٣.١: إدارة الموارد المادية بفعالية.

المؤشر	1	2	3	4
13- الموارد المادية في المدرسة موثقة ومستخدمة بفاعلية ولها صيانة مستمرة.	موارد المدرسة غير موثقة وموجودة في سجلات غير منظمة وغير مخزنة بطرق مناسبة، ونادر ما يتم صيانتها، نادر ما يستخدم قلة من المعلمين تلك الموارد ولكن دون ترشيد في استهلاكها.	موارد المدرسة غير موثقة وموجودة في سجلات منظمة وغير مخزنة بطرق مناسبة، وأحياناً ما تتم صيانتها، أحياناً يستخدم بعض المعلمين تلك الموارد وعادة ما يحاولون حسن استخدامها .	سجلات موارد المدرسة تحدد بانتظام وموجودة في سجلات منظمة، الموارد مخزنة بطرق مناسبة، ويتم صيانتها ضمن جدول زمني محدد، يستخدم جميع العاملين موارد المدرسة باستمرار في تحسين التعليم، ويشترك المجتمع والمؤسسات العامة في صيانتها وتحديثها باستمرار .	سجلات موارد المدرسة تحدد بانتظام وموجودة في سجلات منظمة، الموارد مخزنة بطرق مناسبة، ويتم صيانتها ضمن جدول زمني محدد، يستخدم جميع العاملين موارد المدرسة باستمرار في تحسين التعليم، ويشترك المجتمع والمؤسسات العامة في صيانتها وتحديثها باستمرار .
14- مصادر الدعم متوفرة ومناسبة لعملية التعليم.	موارد المدرسة تقتصر على التبرعات وبعض الجهات التي قد يقدمها نادر بعض ألباء الأمور أو المساعدات العينية غير الموجهة للعملية التعليمية مباشرة مثل بناء المرافق، ونادر ما تستثمر المدرسة مرافقها مثل المكتبة أو المقصف لتوفير الموارد.	تعمل المدرسة على زيادة مواردها بالتبرعات، كما تدعم مساهمة ألباء الأمور أحياناً بتوفير ما يلزم المدرسة من أجهزة و أدوات وتستثمرها المدرسة لتوفير موارد مالية لها .	تعمل المدرسة على زيادة مواردها وذلك بتفعيل استخدام و استثمار مرافق المدرسة، كما يساهم ألباء الأمور دائماً بتوفير معظم مستلزمات المدرسة أيضاً في العملية التعليمية و تحسينها وساهمون أيضاً في حشد المجتمع بمؤسساته المختلفة لدعم المدرسة والاستفادة من مرافقها بعد ما اعيد العمل الرسمية.	تعمل المدرسة على زيادة مواردها وذلك بتفعيل استخدام و استثمار مرافقها، كما يساهم ألباء الأمور دائماً بتوفير معظم مستلزمات المدرسة التي تساعدها في العملية التعليمية و تحسينها وساهمون أيضاً في حشد المجتمع بمؤسساته المختلفة لدعم المدرسة والاستفادة من مرافقها بعد ما اعيد العمل الرسمية.
15- الأمور المالية موثقة ودقيقة وتنسى بالشفافية.	حسابات المدرسة سليمة تقنياً و موثقة، ولكنها سرية الإدارة المدرسة و لا يحق لأحد الإطلاع عليها.	حسابات المدرسة سليمة تقنياً و موثقة، و واضحة وأحياناً يطلع عليها مجلس الآباء و المعلمين.	حسابات المدرسة واضحة و موثقة ومدققة وتتم بصور شفافه، و يطلع عليها ألباء الأمور وكذلك المسؤولون الرسميون.	يتم إعلان حسابات المدرسة بشكل منتظم للمجتمع و المهتمين كما تتفق إدارة المدرسة مع المؤسسات المتخصصة بالمجتمع لمرحمة حسابات المدرسة و التأكد من سلامة الحسابات الختامية لها كل عام.

### ٣: إدارة الموارد البشرية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.

#### ٣.٢: إدارة الموارد البشرية بفاعلية.

المؤشر	1	2	3	4
16- آليات الاتصال والتواصل منظمة ومتطورة .	لا توجد آليات محددة لإطلاع العاملين بالمدرسة على ما يستجد من قوانين وأنظمة، وتستخدم المدرسة طرق تقليدية في إدارة الأفراد.	توجد آليات ضعيفة و محدودة لإطلاع العاملين بالمدرسة على ما يستجد من قوانين وأنظمة، و تستخدم المدرسة للتكنولوجيا بصورة محدودة في إدارة الأفراد.	توجد آليات جيدة ومتعددة لإطلاع العاملين بالمدرسة على ما يستجد من قوانين وأنظمة، و تستخدم للتكنولوجيا بفاعلية في إدارة الأفراد والتواصل بين العاملين.	توجد آليات جيدة و متطورة لإطلاع العاملين بالمدرسة على ما يستجد من قوانين وأنظمة و تعتقد حقائق نقاش حول روح القوانين و أثرها على إدارة الأفراد، و تعتبر المراسلات الالكترونية جزءا من العمل الرسمي بين العاملين.
17- ثقافة العمل المهني والأخلاقي محددة ومطبقة.	يتم العمل داخل المدرسة دون منظومة مهنية متفق عليها .	يتم العمل داخل المدرسة ضمن مجموعة من القيم والأخلاق التي يعرفها البعض ويلتزمون بها.	يتم العمل داخل المدرسة ضمن مجموعة من القيم والأخلاق المهنية معانة ومتفق عليها، ويلتزم بها الجميع، ويعرف العاملون واجباتهم ومسؤولياتهم و حقوقهم.	يتم العمل داخل المدرسة ضمن منظومة قيمية ومهنية معانة ومتفق عليها، وتحدث باستمرار من خلال جلسات عمل للتأمل فيها ويلتزم بها الجميع ويعرف العاملون واجباتهم ومسؤولياتهم و حقوقهم.
18- المناخ المدرسي يشجع على المشاركة الواسعة في الإدارة.	مناخ المدرسة يعوق العاملين عن توظيف قدراتهم، يسهم بعض العاملين في المدرسة في صناعة القرارات الخاصة بعملهم تحت ضغوط إدارية موجهة.	مناخ المدرسة يتطلب من العاملين توظيف جزء من قدراتهم بصورة جزئية.	يشجع مناخ المدرسة العاملين على قدراتهم كل طاقاتهم.	مناخ المدرسة يتطلب و يشجع العاملين على توظيف كل قدراتهم.

## ع: إدارة عمليتي تعليم وتعلم تفيضان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمون مؤهلون.

### ع.1: تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً.

المؤشر	1	2	3	4
19 - جودة التعليم هدف المدرسة الاستراتيجي.	تضع المدرسة جودة التعلم هدفها استراتيجياً لعمليها، ولكنها تربطه بهدف تقديم الطلاب في التحصيل فقط.	تضع المدرسة جودة التعلم هدفها استراتيجياً لعمليها، وتعلن أنه مرتبط بهدف تقديم أداء العاملين إضافة إلى تقديم الطلاب في أكثر من اتجاه.	تضع المدرسة جودة التعلم هدفها استراتيجياً لعمليها. وتعلن للطلبة والعاملين وأولياء الأمور ارتباط هذا الهدف بمدى اكتساب الطلاب مهارات مختلفة تعليمية وحياتية، وترتبط المدرسة درجة تقدمها بمدى تحقق هذا الهدف.	تضع المدرسة جودة التعلم هدفها استراتيجياً لعمليها، وتشارك المدرسة أهدافها مع الكليات الرسمية و المؤسسات التربوية المختلفة في المجتمع، والتي من الممكن أن تسهم في تحقق هذا الهدف.
20- للمدرسة توقعات عالية من أداء الطلبة .	للمدرسة توقعات ضعيفة من طلابها.	للمدرسة توقعات متوسطة من طلابها، وأحياناً تهتم المدرسة بمساعدة الطلبة على إظهار إبداعاتهم.	للمدرسة توقعات عالية من طلابها، وتطوئ المدرسة اهتماماً كبيراً لمساعدة الطلبة على إظهار إبداعاتهم.	للمدرسة توقعات عالية من طلابها وتطوئ المدرسة اهتماماً كبيراً لمساعدة الطلبة على إظهار الإبداعات سواء داخل المدرسة أو خارجها وفي مناحي الحياة المختلفة.
21- متابعة أداء الطلبة عملية منظمة ومستمرة داخل المدرسة .	تقيم المدرسة أداء الطلاب بشكل روتيني، وتستخدم الامتحانات المقررة رسمياً فقط .	تتفق المدرسة على تقييم أداء الطلاب بشكل روتيني وتستخدم أدوات متعددة ولكنها تقليدية لتحديد مستوى أهم. ويقوم بها المعلمون فقط وتتاقص مع مدير المدرسة.	تتفق المدرسة على تقييم أداء الطلاب بشكل مستمر كجزء من ممارسات تحسين الأداء، وتستخدم آليات فعالة لتحديد مستوى الطلبة، ويشارك فيها مدير المدرسة والعاملون وأولياء الأمور.	تتفق المدرسة على تقييم أداء الطلاب بشكل مستمر - كجزء من ممارسات تحسين الأداء - بحيث تستخدم منه المدرسة في وضع الخطط، وتستخدم آليات فعالة لتحديد مستوى الطلبة يشارك فيها مدير المدرسة والمعلمون وأولياء الأمور و المؤسسات التربوية المعنية مثل الجامعات.

## ع: إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهماً بمستوى عال من الأداء ويزيرها معلمون مؤهلون.

### ع.1: النمو المهني للمعلمين.

المؤشر	1	2	3	4
22- للمدرسة خطة وبرامج تطبيق للتنمية المهنية للعاملين.	تقدم المدرسة فرصاً محدودة للتنمية المهنية والتدريب و تبادل الخبرات و المصادر بين العاملين.	تقدم المدرسة فرصاً كافية للتنمية المهنية والتدريب و تبادل الخبرات بين العاملين. ويعقد الخبراء من المعلمين والإدارة و المشرفين دورات تدريب داخل المدرسة، وتوفر المدرسة الوسائل و المصادر المتاحة لديها لخدمة هذه الدورات.	تسهل المدرسة للمعلمين تطبيق ما تعلموه في هذه الدورات داخل الصفوف، وتوفر لذلك الوسائل و المصادر سواء المتاحة لديها أو تطلب دعم المجتمع المحلي و المؤسسات التربوية.	تعتبر المدرسة بيئة خيرة متميزا للمجتمع و المؤسسات التربوية المحيطة كالجامعات و مراكز التدريب، وكذلك تستفيد المدرسة من تبادل الخبرات معهم و الاستعانة بهم في برامجها داخل المدرسة سواء بالموارد المادية أو البشرية.
23- تشترك المدرسة في برامج التنمية المهنية المحلية و الخارجية.	مشركة العاملين في المدرسة في فرص التنمية المهنية التي تقوم بها الوزارة محدودة.	تتيح المدرسة لجميع العاملين في المدرسة للاشتراك في فرص التنمية المهنية التي تقوم بها الوزارة أو الوزارة و الدورات.	تتيح المدرسة الفرصة لجميع العاملين في المدرسة للاشتراك في فرص التنمية المهنية التي تقوم بها الوزارة أو المؤسسات التربوية المحلية و الإقليمية و الدولية، وتيسر لهم فرص الدراسة الجامعية للشهادات العليا.	تيسر المدرسة و تشجع فرص للتنمية المهنية لجميع العاملين بالمدرسة سواء تلك التي تقدمها الوزارات أو المؤسسات التربوية المحلية و الدولية، و تسعى في الحصول على منح خارجية لدراسة المعلمين المتميزين.
24- للمدرسة وثائق تبين متابعة أثر التدريب على تحسين عملية التعلم.	الربط بين الدورات المهنية للمعلمين و جودة التعليم و التعلم داخل الصف ضعيف.	تربط المدرسة التنمية المهنية للمعلمين بجودة التعليم و التعلم داخل الصف.	تربط المدرسة التنمية المهنية للمعلمين بجودة التعليم و التعلم داخل الصف، وتقوم بتوثيق التطبيق و عمل دراسات و تقارير لمعرفة أثر التدريب و تبيان ما يستجد من حاجات تدريبية للعاملين و تضع ذلك في خطة التحسين المدرسي، و توفر لها التمويل الكافي.	تسعى المدرسة لجعل المؤسسات التربوية المتخصصة تستجيب لاحتياجات العاملين التنموية و تخول برامجها تناسب حضور المعلمين، و تقيس المدرسة بصورة عظمية أثر دورات التنمية المهنية التي تلقاها المعلمون على جودة التعليم و التعلم داخل الصف تشجع الدراسات التربوية التي تعنى بقياس جودة الأداء نتيجة للتدريبات المختلفة.

## ع: إجابة عملية تعليم وتعلم تهيمن بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمون مؤهلون.

### ع.٣: أنشطة لا صفية مساندة.

المؤشر	1	2	3	4
25- تنوع المدرسة في الأنشطة اللاصفية وتشجيعها.	تم الأنشطة اللاصفية بصورة عضوية وحسب الظروف، وليس لها علاقة بخطة التحسين المدرسي، وتدعو المدرسة أولياء الأمور لحضور ودعم هذه الأنشطة.	خطوة المدرسة تشمل الأنشطة اللاصفية دون تنوع واضح منها، وتقيم المدرسة مرافقها لخدمة الأنشطة اللاصفية، وتدعو المدرسة أولياء الأمور وأعضاء من المجتمع المحلي لحضور هذه الأنشطة.	تشتمل الخطة المدرسية على أنشطة لاصفية كجزء أساسي منها، وقدم المدرسة مرافقها لخدمة الأنشطة اللاصفية التي تنتهج لتشمل أكثر قطاع ممكن من الأنشطة والعلمية، وتدعو المدرسة أولياء الأمور وأعضاء من المجتمع المحلي لحضور هذه الأنشطة، وكذلك يساهم المجتمع المحلي في الإعلام عنها، وتقيم الجوائز والهيايا ويتكفل بالموارد اللازمة لتنفيذها.	تشارك المدرسة المجتمع في التخطيط للأنشطة وتقيدها سواء من مبادرات المدرسة أو مساهمات المجتمع المحلي و مؤسساته التربوية المحيطة، وتوثق المدرسة هذه الأنشطة، ويتم اجراء أنشطة لاصفية بالتعاون مع مدارس أخرى.
26- تنفذ الأنشطة اللاصفية بمشاركة جديدة من الجميع.	يتم تحديد الأنشطة المدرسية من قبل المدير وبعض المعلمين. يقوم بعض الكافين بالأنشطة اللاصفية بأدوارهم ويلتزمون بها، ولكن الأنشطة اللاصفية لا تقيم.	يتم تحديد الأنشطة المدرسية بالتشاور بين المدرسة والمعلمين والطلاب، يقوم المعلمون بأدوارهم في تنفيذ أنشطة اللاصفية ويلتزمون بها، ويتم تقييم الأنشطة اللاصفية بصورة دائمة من قبل المدير والمعلمين بأساليب تقليدية.	يقوم جميع العاملين والطلاب في المدرسة بأدوارهم في التخطيط والتنفيذ والمتابعة للأنشطة اللاصفية، ويلتزمون بها وتعتبر جزء رئيس من عملهم، ويتم تقييم الأنشطة اللاصفية بصورة دائمة من قبل فريق عمل بالمدرسة، وباستخدام أساليب حديثة ومتعددة.	تقوم المدرسة بالاشتراك مع مدارس أخرى بالمنطقة في التخطيط و أحياناً على مستوى التنفيذ للأنشطة اللاصفية، كما تنشئ بالاستعانة بالمؤسسات المختصة برامج تقييم لأثر الأنشطة اللاصفية وتستخدم نتائج التقييم في تطوير منتج العملية التربوية، كما توثق هذه النتائج وتعلنها للمجتمع ولأولياء الأمور والمدارس الأخرى.
27- تقييم الأنشطة اللاصفية يتم باستمرار.	تم الأنشطة الصفية وتنتهي بانتهاء فعاليتها.	يوجد في المدرسة توثيق للأنشطة اللاصفية واحصاءات بالمشاركين والمدعوين والتاريخ. كما يوجد تقييم لجودة النشاط وأثره في تحسين أداء المدرسة والطلاب والمعلمين.	يوجد في المدرسة توثيق للأنشطة اللاصفية واحصاءات بالمشاركين والمدعوين والتاريخ، كما يوجد تقييم لجودة النشاط وأثره في تحسين أداء المدرسة والطلاب والمعلمين.	يوجد في المدرسة توثيق للأنشطة اللاصفية واحصاءات بالمشاركين والمدعوين والتاريخ، كما يوجد تقييم لجودة النشاط وأثره في تحسين أداء المدرسة والطلاب والمعلمين، يتم تقييم الأنشطة من قبل مختصين من المديرية أو الوزارة أو مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات التربوية الأخرى.



٥: انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.

٥,١: وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين.

المؤشر	1	2	3	4
28- توفر المدرسة مناخا يعزز انتماء العاملين فيها.	إدارة المدرسة و و أولياء الأمور أحيانا يقدرون جهود العاملين فيها لا اهتمامهم بالمرافق المدرسية وتطورها، يقدمون بعض العاملين بالمدرسة أحيانا مقترحات بناءة للتحسين المدرسي، ويقومون بالأصـال للتوصية داخل المدرسة.	تقدر إدارة المدرسة و و أولياء الأمور جهود العاملين فيها لا اهتمامهم بالمرافق المدرسية وتطورها، ويقدم لهم الحوافز المعنوية وشهادات التقدير.	تقدر إدارة المدرسة و و أولياء الأمور جهود العاملين فيها لا اهتمامهم بالمرافق المدرسية وتطورها، ويقدم لهم الحوافز المادية والمعنوية وشهادات التقدير وتعلن عن إنجازاتهم.	يشترك المجتمع المحلي و المؤسسات التربوية في تقدير جهود العاملين، و تقديم الجوائز في محافل و لقاءات وطنية و عربية و دولية.
29- سياسة المدرسة تجعل العاملين يحافظون على مقننات المدرسة ومراقفها.	يهتم عدد محدود من العاملين بالمدرسة بمراقفها وأنشطتها.	يهتم معظم العاملين بالمدرسة بمراقفها وأنشطتها.	يهتم جميع العاملين بالمدرسة بمراقفها وأنشطتها، ويحفظون المجتمع و الآخرين على دصمها.	تقدم المدرسة بشكل منتظم و مستمر أنشطة تدعم وتشجع مشاركة العاملين و المجتمع في رعاية وتنمية مراقف المدرسة و ممتلكاتها، تقدم من خلالها أشكالاً مختلفة من التقدير لتلك المساهمات، يقوم العاملون بتمثيل المدرسة في محافل و مسابقات محلية و دولية.

## ٥ : انتماء الصاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب .

٥١٢ : توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة .

المؤشر	1	2	3	4
30- توفر المدرسة مناخا يعزز انتماء الطلبة لها .	علاقة المدرسة بالطلاب علاقة غير ودية وتعطي مجالا محدودا جدا للتبادل الآراء . وأحيانا تعطي صلاحيات محدودة للمدرسة الأنشطة المختلفة . تقوم المدرسة بالتوعية الشفوية من حين لآخر تدعو الطلبة للحفاظ على ممتلكات المدرسة و مراقفها، و قليلا ما تنتج المدرسة المجال أمام الطلاب ليقوموا بأعمال تطوعية .	علاقة المدرسة بالطلاب علاقة ودية لكنها سطحية، وتعطي مجالا تقريبا لا للتبادل الآراء، وأحيانا تعطي صلاحيات مقولة للطلبة للمدرسة الأنشطة المختلفة واستغلالها لتنمية موهبتهم وقدراتهم . تصدر المدرسة نشرات تؤكد دائما على أهمية الحفاظ على ممتلكات ومراقف المدرسة، و يقوم الطلاب بأعمال تطوعية إبداعية (مثلا أن يقوم الطلبة بتزيين جدران المدرسة بالورحات أو بزراعة أشجار أو عمل حديقة لكل صف أو مجموعة).	تبنى المدرسة صلة معقدة و مستمرة مع الطلبة وتضع آلية فاعلة لتبادل الآراء، تعطي المدرسة صلاحيات كبيرة للطلاب لإدارة موارد المدرسة وتمييزها بدعم من المجتمع و المؤسسات التربوية تصدر المدرسة نشرات تؤكد دائما على أهمية الحفاظ على ممتلكات ومراقف المدرسة وتقدم الحوافز لمن يقومون بذلك . يقوم الطلاب والمجتمع المحلي بأعمال تطوعية إبداعية(مثلا أن يقوم الطلبة بتزيين جدران المدرسة بالورحات أو بزراعة أشجار أو عمل حديقة لكل صف أو مجموعة) . كما يقومون بأعمال تطوعية خارج المدرسة لخدمة المجتمع .	يدعم الطلاب الموارد المالية للمدرسة عن طريق حملات توعبية يقومون بها بالمجتمع وكذلك عن طريق إقامة الحملات لصالح المدرسة . تشترك المدرسة في برامج رياضية في خدمة المجتمع ومشاركة الطلبة فيها، ويعمل الطلبة مدرستهم في الأنشطة المحلية والعربية والدولية، كما يقومون مع الأهالي بالتطوع لخدمة الطاقات والموارد الخاصة للمدارس، وتحسين البيئة المدرسية .
31- حقوق الطفل معاملة ومجابة في المدرسة .	تعلم المدرسة وثيقة حقوق الطفل وتنظم الندوات، و تقوم بحملات توعبية بحقوق الطفل للطلبة و للأهالي، وتشترك المدرسة في الندوات المحلية . يلتزم المعلمون بروح هذه الوثيقة .	تعلم المدرسة وثيقة حقوق الطفل وتنظم الندوات التي يوقدها الطلبة ويشاركون فيها، كما تقوم المدرسة بحملات توعبية بحقوق الطفل للطلبة والأهالي ويشارك في هذه الحملات الطلبة أنفسهم، تشترك المدرسة في الندوات المحلية والدرية لحقوق الإنسان والطفل . يقوم المعلمون والطلبة بالأنشطة يطبقون فيها مبادئ وثيقة حقوق الطفل .	تعلم المدرسة بالعديد من الأنشطة المدرسية والمجتمعية التي تتيح للطلبة ممارسة حقوقهم، توجد الطلبة مجلة أو نشرة يعبرون فيها عن فهمهم لحقوقهم يقوم المعلمون بتبادل الخبرات مع المعلمين في مدارس أخرى حول تطبيق حقوق الطفل أثناء التعليم داخل الصف .	
32- الطلبة يحافظون على ممتلكات المدرسة ومراقفها .	يهتم عدد محدود من الطلبة بمراقف المدرس وممتلكاتها .	يهتم معظم الطلبة بمراقف وممتلكات المدرسة .	تهتم جميع الطلبة بمراقف المدرسة وممتلكاتها، ويحفظون المجتمع والأخرين على صيانتها ودعمها .	
33- الطلبة يحافظون على ممتلكات المدرسة ومراقفها .	يهتم عدد محدود من الطلبة بمراقف المدرس وممتلكاتها .	يهتم معظم الطلبة بمراقف وممتلكات المدرسة .	تهتم جميع الطلبة بمراقف المدرسة وممتلكاتها، ويحفظون المجتمع والأخرين على صيانتها ودعمها .	

## ٥: انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.

### ٥.٣: المدرسة صديقة للطلاب.

المؤشر	1	2	3	4
33- المدرسة ذات بيئة ملبية صديقة للطفل.	بيئة المدرسة بما فيها من مرافق وساحات آمنة، إضاءة وتهوية المدرسة غير صحية، الوحدات الصحية في المدرسة غير نظيفة . العنف داخل المدرسة موجود سواء بين الطلبة أو من قبل العاملين.	بيئة المدرسة بما فيها من مرافق وساحات آمنة، المدرسية نظيفة، إضاءة المدرسة وتهويتها صحية، الوحدات الصحية في المدرسة نظيفة ، و التخفيض والإثابة تمارسان بصورة محدودة، تحاول المدرسة منع العنف سواء بين الطلبة أو من قبل العاملين.	بيئة المدرسة بما فيها من مرافق وساحات آمنة و جذابة، المدرسية نظيفة، إضاءة وتهوية المدرسة صحية، الوحدات الصحية في المدرسة نظيفة و متناسبة مع عدد الطلبة، والتحفيز والإثابة صفة سائدة في المدرسة، لا يسمح بالعنف سواء بين الطلبة أو من قبل العاملين.	مرافق المدرسة حديثة وخاصة الانترنت والمكتبة، وتتاح الطلبة بعد ساعات الدوام الرسمي. المدرسة حادق وساحات خاصة يشرف عليها الطلبة، كما يشرف الطلبة على مقصف المدرسة (جمعية تعاونية) ويقوم المجتمع المحلي بتقديم الخدمات الصحية و الاجتماعية للطلبة.
34- المدرسة ذات بيئة نفسية واجتماعية واقتصادية جاذبة للطلاب.	تراجع المدرسة الظروف الاجتماعية للطلبة ، مقصف المدرسة يبيع بأسعار السوق.	تراجع المدرسة الظروف الاجتماعية للطلبة ، تتابع المدرسة القضايا الصحية للطلبة، مقصف المدرسة يبيع بأسعار معقولة.	تراجع المدرسة الظروف الاجتماعية للطلبة وتعمل على حلها، وتتبع القضايا الصحية للطلبة، مقصف المدرسة يبيع أشياء مفيدة وبأسعار معقولة، توجد في مختبرات المدرسة إرشادات الأمان وسائل السلامة العامة.	تقوم المدرسة بالعمل مع المجتمع المحلي لمعالجة قضايا اجتماعية وصحية للطلبة وخاصة تلك التي لا تغطي ضمن التأمين الحكومي.
35- تتفق البرامج التعليمية في المدرسة بطرق محببة للطلبة.	تعمل المدرسة على بناء شخصيات الطلبة، معظم المعلمين يستخدمون أساليب التلقين والحفظ وعادة توزع الواجبات المدرسية بصورة مكثفة في فترات محددة أو أيام معينة أو مواسم معينة.	تعمل المدرسة على بناء شخصيات الطلبة، بعض المعلمين يستخدمون أساليب التلقين والحفظ، وأحيانا توزع الواجبات المدرسية بصورة مكثفة في فترات محددة أو أيام معينة أو مواسم معينة.	تعمل المدرسة على بناء شخصيات الطلبة، ويتعد المعلمون عن أساليب التلقين والحفظ، يتم استخدام الوسائل التعليمية ويتم اتباع طرق التعلم النشط . وتوزع الواجبات المدرسية بصورة معقولة ومقولة حيث لا تتراكم في فترات محددة أو أيام معينة أو مواسم معينة.	الإرشاد التربوي لمساعدة الطلبة على التعلم متوفر في المدرسة وله فترات اتصال محببة وودية للإرشاد الطلبة، وتدعو المدرسة من وقت لآخر الشخصيات المتخصصة والناجحة بالمجتمع للحوار و المناقشة في مواضيع تهم التعليم والتعلم وممارسة الأنشطة مع الطلاب بالمدرسة.

## ٦ : تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجها في عملية التحسين المدرسي.

### ٦.١ : استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.

المؤشر	1	2	3	4
36- يتنوع أدوات وأهداف التقييم.	يقصر تقويم أداء الطلبة على أسلوب واحد فقط و هو قياس التحصيل عن طريق الامتحانات .	تتعدد طرق تقويم أداء الطلبة ولا تقتصر على أسلوب واحد فقط، حيث تستخدم ملفات الإنجاز والتقويم المستمر لأداء الطالب، ويتم التركيز على التحصيل الأكاديمي فقط.	تتعدد طرق تقويم أداء الطلبة ولا تقتصر على أسلوب واحد فقط، حيث تستخدم ملفات الإنجاز والتقويم المستمر لأداء الطالب، ويتم التركيز على التحصيل الأكاديمي وعلى تنمية شخصية الطالب مع رعاية نقاط القوة في شخصيته ومواهبه.	تطلب المدرسة من المجتمع المحلي أن يقوم بتقويم أداؤها، تحدد المدرسة أيضا المجتمع المحلي لدعم الخطط الملائمة والمساهمة في تنفيذها وتمويلها، و يمول المجتمع المحلي مشاركة المدرسة في اختبارات أداء الطلبة الدولية والإقليمية والوطنية.
37- للمدرسة إجراءات محددة لتقييم الطلبة و متابعة أدائهم .	تنفذ المدرسة الاختبارات في مواعيدها، وضمن جدول يتم في فترات زمنية قصيرة مما يقلل العمل على كاهل الطلبة .	تنفذ المدرسة الاختبارات في مواعيدها وضمن جدول لا يتقل العمل على كاهل الطلبة.	تنفذ المدرسة الاختبارات في مواعيدها وضمن جدول لا يتقل العمل على كاهل الطلبة وفي فترات زمنية مناسبة . يتم إشراك الأهالي في عملية تقييم أبنائهم وإطلاعهم على نتائج الطلبة ودرستها بقصد دعم الطلبة لمزيد من التقدم.	تقوم المدرسة في نهاية كل فصل دراسي وفي نهاية كل عام بإجراء دراسة (داخل المدرسة) لتوعية الاختبارات و الأداء الطلبة وتستخدم نتائج هذه الدراسات في تطوير جودة عملية التعليم.
38- أداء العاملين و إنجازاتهم توثق ويتم تقييم الجيد منها .	يتم تقييم أداء العاملين بالمدرسة حسب القوانين والتعليمات بغض النظر عن إنجازاتهم الأخرى.	يتم تقييم أداء العاملين بالمدرسة بصورة تفرد بالتميز لمن ينجح إنجازات كبيرة فقط.	يتم تقييم أداء العاملين بالمدرسة بصورة تعرف بالتميز الحقيقي وتقدر من يبتذل جهودا لتقديم خدمات مميزة و لو صغيرة و ليس فقط من ينجح إنجازات كبيرة.	يوجد في المدرسة ملف إنجاز لكل معلم يبين فيه ما قدمه المعلم للمدرسة من مساهمات في تحسين جودة التعليم أو تحسين مرافق المدرسة أو تطوير عملية التعليم أو تطوير قراءته.
39- أداء المعلمين يتم تقييمه ضمن أسس موضوعية وشفافة.	تقوم المعلم يتم من قبل المدير ولا يراعي الموضوعية.	تقوم المعلم يتم التشاور بين المدير والمعلم حسب الأصول وضمن مؤشرات أداء موضوعية.	تقوم المعلم يتم التشاور بين المدير والمشرف التربوي والمعلم حسب الأصول وضمن مؤشرات موضوعية عالية الجودة.	يوجد في المدرسة نماذج وأساليب تأخذ رأي الزملاء بالحيثيات عند تقييم أداء المعلم وتعتبرها جزءا من عملية تقويم أداء المعلم في نهاية العام.

## ٦ : تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجها في عملية التحسين المدرسي.

### ٦.٢ : استخدام نتائج التقويم لتحسين الأداء.

المؤشر	1	2	3
40- المدرسة تتحمل مساهمة عالية تجاه نتائج الطلبة .	تعمل المدرسة أو وليا الأمور مسؤولة قصور أبنائهم .	يتحمل العاملون في المدرسة نصيبهم من المسؤولية عن ضعف الطلبة ويهتمون بنتائج التقويم ويخصمونه للنقاش وورش عمل لمعرفة وتحديد الأسباب.	يتبنى العاملون بالمدرسة بنتائج التقويم ويخصمونه للنقاش وورش عمل لمعرفة وتحديد الأسباب. و تؤخذ توصياتهم للتطبيق عليها بصورة جدية و تنفذ، كما تتم عملية تقويم للإبداع وتوضع التوصيات لرعايته.
41- نتائج التقويم في المدرسة جزء من عملية تعديل الأداء وتحسينه.	تستخدم المدرسة نتائج الطلبة كإسناد لتحديد أداء العاملين، و تعتبر نتائج تقويم الطلبة جزءا رئيسا من تقويم المدرسة الشامل.	تستخدم المدرسة نتائج الطلبة كأساس لتحديد أداء العاملين، و تعتبر نتائج تقويم الطلبة كإسناد لتحديد أداء تقويم الطلبة جزءا رئيسا من تقويم المدرسة الشامل ويستخدم أسسها لخطوة التطوير.	تتشر المدرسة نتائج الطلاب للمجتمع المحلي، وتتصرف بمسؤولية عالية تجاه توقعات المجتمع وتضع خطة مع المجتمع لدعم وتحسين المستوى.
42- نتائج التقويم مفصلة وتدعو المدرسة الجميع لتحمل المسؤولية.	يقوم المعلمون والمدير بنقاش نتائج الطلبة، تتشر المدرسة الأداء المتميز للعاملين و للطلبة داخل المدرسة فقط.	يشترك الطلبة في نقاش لتناقضهم وتعقد جلسات حوار بين أولياء أمور و الطلبة والمعلمين على انفراد لدراسة النتائج، تتشر المدرسة على الملاء حالات الأداء المتميزة للعاملين أو للطلبة.	يوجد برنامج محدد سنويا لاجتماعات أولياء الأمور مع المعلمين يعمم على المعلمين و الطلبة وأولياء الأمور في بداية العام الدراسي و يلتزم به الجميع ويتفقونه.

## ٧ : تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.

### ٧.١ : استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.

المؤشر	1	2	3	4
43- المدرسة تجهز بها تكنولوجيا مناسبة.	لا يوجد في المدرسة مختبر حاسوب أو موجود لكنه غير مستغل لأجهزة أو لعدم توفر معلم مؤهل.	يوجد في المدرسة مختبر حاسوب يستعمل في تعليم مادة الحاسوب فقط ، الأجهزة المرفقة للحاسوب متوفرة في المدرسة (مسطح، كاميرا، جهاز عرض) توجد في المدرسة كمية مناسبة من البرمجيات.	يوجد في المدرسة مختبر حاسوب يستعمل في تعليم معظم المواد، الأجهزة المرفقة للحاسوب في المدرسة متوفرة (مسطح، كاميرا، جهاز عرض) توجد في المدرسة كمية مناسبة من البرمجيات، تشجع المدرسة طابقتها ومعلميها على استخدام الحاسوب لعمل أبحاث ودراسات عبر الانترنت، يشجع الطلبة على إنشاء صفحات كمبيوتر لهم والمدرسة.	المدرسة صفة انترنت يستخدمها الطلبة والمعلمون والمجتمع المحلي. يتم تحديث صفحة الانترنت باستمرار ، وتقوم المدرسة بإعداد البرمجيات التعليمية بواسطة الطلبة والمعلمين.
44- المدرسة تطلب من العاملين توظيف التكنولوجيا في التعليم .	يستغل المختبر في أوقات الدوام الرسمي فقط وللتدريس مادة الحاسوب فقط.	يستغل المختبر في أوقات الفراغ أو في النوادي المدرسية ، يعطى المعلمون والطلبة المبدعون فرصة محدودة لاستخدام الحاسوب بعد الدوام. يذهب معلمو المواد مع طلابهم للمختبر ان رغبتوا و لكن إدارة المدرسة لا تجول تلك الحصص بصورة منتظمة.	يستغل المختبر في أوقات الفراغ أو في النوادي المدرسية، يعطى المعلمون والطلبة المبدعون فرصة كافية لاستخدام الحاسوب بعد الدوام، يستخدم المختبر من قبل المجتمع المحلي ومحو أمية الكمبيوتر في المجتمع. تجول المدرسة حصص منتظمة للتدريس بعض المواد داخل مختبر الحاسوب. المعلمين الشترك في الانترنت.	يستخدم المختبر بعد ساعات الدوام الرسمي من قبل مؤسسات مجتمعية وبرسوم مرزية تغطي التكلفة والصيانة. توفر المدرسة أجهزة حاسوب وبرامج تعليمية لكل معلم وفي كل المواد الدراسية للاستخدام داخل غرف الصفوف.
45- في المدرسة كوادر بشرية مؤهلة لتوظيف التكنولوجيا .	معلم الحاسوب غير متخصص علميا ، وقله من معلمي المدرسة يعرفون استخدام الحاسوب في التعليم.	معلم الحاسوب مؤهل علميا ، يستخدم بعض المعلمين (غير معلم الحاسوب المختبر للتدريس موادهم). معلم الصفوف والتدريس موادهم.	معلم الحاسوب مؤهل علميا و تربويا، يستخدم المعلمون (غير معلم الحاسوب المختبر للتدريس موادهم)، بعض الأجهزة تخصص لباقيها المعلمون معلم الصفوف والتدريس موادهم.	تشترك المدرسة معلميها بدورات في استخدام ما يستجد من برامج وأجهزة الحاسوب في التعليم وتطابيحهم باستخدام الحاسوب نتيجة لتلك الدورات.

## ٧ : تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.

### ٧.٢ : توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.

المؤشر	1	2	3	4
46- الإدارة المدرسية تستخدم التكنولوجيا في عملها.	توجد في المدرسة برامج وأجهزة للأصلح الإدارية، يقتصر استخدام الحاسوب على معالجة الكلمات وبعض التطبيقات الكتابية والجدول البسيطة.	توجد في المدرسة برامج وأجهزة للأصلح الإدارية، تتم بعض الأعمال الإدارية في المدرسة باستخدام الحاسوب ولا أعمال السكرتارية مثل معالجة الكلمات وبعض التطبيقات الكتابية والجدول البسيطة للأموال المالية فقط.	توجد في المدرسة برامج وأجهزة للأصلح الإدارية، تتم معظم الأعمال الإدارية في المدرسة باستخدام الحاسوب، تتم إدارة شؤون الطلبة باستخدام الحاسوب (مثل إدخال العلامات، السجلات، بطاقة الطالب. تحفظ المدرسة جميع الرسائل باستخدام الحاسوب. يتم التواصل مع الأهل عن طريق الانترنت.	تتواصل المدرسة مع المديرية والوزارة بالانترنت، تتم معظم الرسائل الرسمية الكترونياً، تعتبر المدرسة رسائل الانترنت بمثابة رسائل رسمية، ويتم تحضير جدول توزيع الدروس والمعاملات المالية باستخدام الحاسوب. للمدرسة موقع الكتروني تنشر فيه إدارة المدرسة معلومات عن أنشطتها وانجازاتها.



# ملحق (٩)

## مجالات ومعايير ومؤشرات أداء المدير

المجال	المعيار	المؤشر	
1	تخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.		
	1.1	وجود رؤية ورسالة .	1
			2
			3
	1.2	وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4
			5
			6
2	إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.		
	2.1	إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.	8
			9
			10
			11
			12
	2.2	إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.	13
		13	
		15	
3	إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.		
	3.1	إدارة الموارد المادية بفعالية.	16
			17
			18
	3.2	إدارة الموارد البشرية بفعالية.	19
			20
		21	

إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمون مؤهلون.				4
4.1	تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً.	22	يعزز المدير التميز الأكاديمي ويرعاه.	
		23	يوفر مصادر مساندة للتعليم .	
		24	يؤدي مهمة المشرف المقيم ويركز على جودة أداء الطلاب.	
		25	يهتم المدير بتنمية شخصيات الطلبة.	
		26	يتبع المدير آليات تشاركية في تحديد احتياجات المعلمين التدريبية.	
4.2	النمو المهني للمعلمين.	27	يدعم المعلمين مهنيًا .	
		28	يوفر برامج متنوعة لتنمية العاملين مهنيًا.	
		29	يتابع تطبيق ما تم التدريب عليه و يتابع أثر التدريب .	
		30	يخطط المدير للأنشطة اللاصفية و يتابعها.	
4.3	أنشطة لاصفية مساندة.	31	يكامل المدير بين الأنشطة اللاصفية والأنشطة الصفية.	
انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.				5
5.1	وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين .	32	يحفز المدير العاملين على تنفيذ المهام المدرسية .	
		33	يفوض المدير العديد من الصلاحيات للعاملين معه .	
		34	يشارك المدير العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية .	
5.2	توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.	35	يبنى المدير علاقات جيدة مع الطلبة.	
		36	يتابع المدير عملية الإرشاد التربوي .	
		37	يخطط وينفذ مع الطلبة برامج العمل التطوعي داخل وخارج المدرسة.	
5.3	المدرسة صديقة للطلاب.	38	يوفر المدير البيئة المادية الآمنة للطلبة.	
		39	يضع المدير آليات للحفاظ علي نظافة الطلبة والمدرسة .	
		40	يفعل المدير اللجان الطلابية في المدرسة.	
		41	يرعى المدير بيئة التعلم .	
تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي .				6
6.1	استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.	42	ينوع المدير في أدوات وأغراض التقويم.	
		43	يتبع المدير إجراءات محددة لتقويم و متابعة الطلبة .	
		44	يوثق المدير أداء العاملين و إنجازاتهم ويتم تقدير الجيد منها .	
		45	يقيم المدير أداء المعلمين ضمن أسس موضوعية وتشاركية .	
6.2	استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.	46	يعتمد المدير على نتائج تقييم الطلبة أساساً لبرامج تطوير أدائهم.	
		47	يعتمد المدير نتائج تقييم الطلبة أساساً لتقويم المدرسة الشامل.	
		48	يناقش المدير نتائج تقييم الطلبة مع ذوي العلاقة وإعلانها.	

## تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.

7

يهتم المدير بتطوير البنية التحتية للتكنولوجيا في المدرسة ويشجع على استخدامها.	49	استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.	7.1
يدعم المدير توظيف التكنولوجيا.	50		
يدعم و يحسن قدرات الموارد البشرية لدعم توظيف التكنولوجيا في التعليم.	51		
يستخدم التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	52	توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	7.2



## ملحق (١٠)

# معايير مدير المدرسة

١: تخطيط الجيد للتحصين المبني على رؤية ورسالة محددة.

١.١: وجود رؤية ورسالة.

المؤشر	1	2	3	4
١- يقود المدير جميع المعنيين في عملية بناء الرؤية والرسالة.	يقود عملية بناء رؤية للمدرسة بمشاركة عددا قليلا من العاملين بإعداد الرؤية والرسالة دون معرفة الصعوبات وكيف سيتم التغلب عليها.	يقود عملية بناء رؤية للمدرسة، يشارك جميع العاملين بإعداد الرؤية والرسالة، يعرف الصعوبات التي تواجه تحقيق الرؤية والرسالة ويخطط مع العاملين بالمدرسة على تجاوزها.	يقود عملية بناء رؤية للمدرسة، يشارك جميع العاملين بإعداد الرؤية والرسالة ويشارك أولياء الأمور والطلبة بإعداد الرؤية والرسالة، يعرف الصعوبات التي تواجه تحقيق الرؤية والرسالة ويخطط مع العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور على تجاوزها.	يقود عملية بناء رؤية واضحة ومحددة مبنية على توقعات عالية للأداء ويشارك في إعدادها جميع العاملين والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع والمؤسسات التربوية، ويعمل على الحصول على أكبر دعم وتأييد من المديرية والمستورلين لتلك الرؤية والرسالة.
٢- المدير بالإعلام عن الرؤية والرسالة وتسميها من خلال الإعلام.	يحتفظ بنسخة من رؤية المدرسة ورسالتها في مكتبه، ويطلع عليها من يسال عنها.	يضع نسخا مطبوعة من رؤية المدرسة ورسالتها في مكان بارز من المدرسة ويعرفها الطلبة والمعلمون والعاملين.	يضع نسخا مطبوعة من رؤية المدرسة ورسالتها في مكان بارز من المدرسة ويعرفها الطلبة والمعلمون وأولياء الأمور كما يعد نشرات يوزعها على المجتمع المحلي والمؤسسات التربوية.	يحتفظ مدير المدرسة برؤية ورسالة ترتبط بنموها بخطة تحسين المدرسة، ويضعهما في أماكن بارزة من المدرسة ويوزعهما على شكل نشرة أو مطوية تربوية على نطاق واسع، يضعها على شبكة الانترنت ويتصل بوسائل الإعلام لنشرهما وكسب الدعم المجتمعي لهما.
٣- يعرف المدير الأبعاد التربوية لمضمون الرؤية والرسالة ويعرف متطلبات تحقيقها.	يعرف محتوى الرؤية والرسالة ويمكن تحقيقها لكنه يبذل جهودا قليلة من أجل تحقيقها.	يعرف محتوى الرؤية والرسالة ومتطلبات تحقيقها، ويوفر تلك المتطلبات.	يعرف محتوى الرؤية والرسالة ومتطلبات تحقيقها، ويوفر تلك المتطلبات، ويعرف كيف ترتبط الرؤية والرسالة بالتحسين المدرسي، وأن تحقيقها سيؤدي إلى تحسن في نوعية محركات التعلم.	يعتزم بخبرات المؤسسات التربوية المحيطة لعمل بحوث إجرائية تساعد المدرسة على تحقيق الرؤية والرسالة وتطويرها.

١: تخطيط جيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.  
٢ا: وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.

المؤشر	1	2	3	4
4- يشترك المدير على تنفيذ التقييم الذاتي ويعتمد الحقائق الموثقة في بناء الخطة المدرسية.	يشرف المدير على أداء العاملين ونتائج الطلبة ولديه معلومات لم يوظفها في بناء خطة تحسين المدرسة.	يستخدم المدير التقييم الذاتي للمدرسة وأداء العاملين ونتائج الطلبة لبناء خطة تحسين المدرسة متضمنة الأهداف والأنشطة وجول زمني للتطبيق.	يستخدم المدير التقييم الذاتي للمدرسة وأداء العاملين ونتائج الطلبة لبناء خطة تحسين المدرسة متضمنة الأهداف والأنشطة وجول زمني للتطبيق، ولديه خطة لتوفير ميزات لبنات التنفيذها.	يقوم المدير بتوظيف دراسات ميدانية خارجة لدعم التقييم الذاتي للمدرسة وتساعد على بناء الخطة، ولديه ميزات لبنات التنفيذها.
5- يشترك المدير جميع المعنيين في عملية بناء الخطة المدرسية.	يشترك المدير عند إعداد الخطة بعض العاملين بالمدرسة.	يشترك المدير عند إعداد الخطة بعض العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور.	يشترك المدير عند إعداد الخطة معظم العاملين وأكثر عدد ممكن من أولياء الأمور والمجتمع المحلي، ويبني المدير خطة قابلة للتطبيق على أساس معلومات موثقة ومرتبطة بتطوير المرافق و التعليم والتعلم، وخاصة التعلم المتمركز حول الطالب، ويتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بها.	يعمل المدير على تمحور الخطة المدرسية حول التعليم والتعلم بحيث تستند بنودها على مبادئ ودراسات حديثة للتفويض بالتعليم.
6- يتابع المدير تنفيذ الخطة المدرسية.	متابعة مدير المدرسة لعمل الأفراد أثناء تنفيذ خطة المدرسة قليلة.	يتابع المدير عمل الفرق المدرسية أثناء تنفيذ خطة المدرسة ويتأكد من التزامهم بأدوارهم، ويسعى لتوفير مصادر الدعم اللازمة والتسهيلات لتنفيذ الخطة.	يتابع المدير عمل الفرق المدرسية أثناء تنفيذ الخطة المدرسية ويتأكد من التزامهم بأدوارهم، ويسعى لتوفير مصادر الدعم اللازمة والتسهيلات لتنفيذ الخطة.	يعد المدير نظام متابعة و تقييم مستمر لتنفيذ خطة التحسين المدرسية ويستعين بالمؤسسات التربوية عند الحاجة.
7- يعمل المدير على تطبيق شامل للخطة المدرسية.	يتبنى المدير خطة غير قابلة للتطبيق في معظم بنودها أو يختار تنفيذ بنود تركز على الشكل وليس على الجوهر للعملية التربوية.	يتبنى المدير خطة قابلة للتطبيق على أساس معلومات موثقة ومرتبطة بتحسين المرافق المادية فقط.	يتبنى المدير خطة قابلة للتطبيق على أساس معلومات موثقة ومرتبطة بتحسين المرافق المادية وبنود التعليم والتعلم، وذات توقعات عالية لحسن الأداء ومدعمة بعوامل تحقيقها.	يتبنى المدير محمل الخطة المدرسية حول محور التعليم والتعلم بحيث تستند بنودها إلى مبادئ ودراسات حديثة للتفويض بالتعليم، وذات توقعات عالية لحسن الأداء ومدعمة بعوامل تحقيقها.



## ٢: إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.

### ٢.١: إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.

المؤشر	1	2	3	4
8- يتعامل المدير مع العاملين بعدالة وضمن سياسة معاملة.	يتعامل المدير مع الجميع دون سياسة واضحة ويطرق ديوقراطية. ديوقراطية.	يتعامل المدير بالمراسلات والاجتماعات الرسمية ويعتقد، يعرف الظروف الشخصية للعاملين و يراجعها أحياناً على حساب العمل، يحفل بالاجتماعات للعاملين والطلبة.	يتعامل المدير مع الجميع من خلال سياسة واضحة ويطرق ديوقراطية؛ تصون حرية إبداء الرأي ضمن القيم الوظيفية و التلميحات، لا يسمح بالثقلية في المدرسة.	يقود المدير عملية بناء ميثاق عمل مهني وأخلاقي للتبشير الأمور داخل المدرسة ويحصل على دعم الجميع من معلمين وطلبة وأهالي ومجتمع ووزارة. يستخدم أساليب القيادة الجماعية في تبشير أمور المدرسة.
9- ينظم العمل ويرعى التفاعلات.	يحفظ المدير بالمراسلات ويتعامل والاجتماعات ويعتقد، ويتعامل بحرقية الرسمية.	يحفظ المدير بالمراسلات والاجتماعات الرسمية ويعتقد، يعرف الظروف الشخصية للعاملين و يراجعها أحياناً على حساب العمل، يحفل بالاجتماعات للعاملين والطلبة.	يحفظ المدير المرسلات والاجتماعات ويعتقد ويرجع إليها عند الحاجة، يعرف الظروف الشخصية للعاملين و يراجعها أثناء التراسل معهم دون المساس بالعمل و الإيجاز، يتقل بالاجتماعات للعاملين والطلبة ويعد الفصل لأصلحه عند الحاجة.	يوجد لدى المدير آلية توثيق لسيرة الأفراد ووظائف العاملة، و يوازن بين ظروف العاملين ومتطلبات العمل، ويقوم بتحديث هذا الملف دائماً، كما يحتفظ داخل المدرسة بملفات وصور التفاعلات وينشرها بالإعلام وعلى صفحة المدرسة الإلكترونية.
10- يشجع العمل الجماعي وتنظيم اللجان.	يستخدم معايير شخصية عند توزيع العمل والتكليفات للعاملين ويتعامل معهم كأفراد غير موحدين.	يستخدم معايير عادلة عند توزيع العاملين الى فرق أو لجان وتكليفهم بالاجاز الأعمال، لكنه يكفي بتكوين اللجان الرسمية.	يستخدم معايير واضحة وعادلة عند توزيع العمل والتكليفات للعاملين، يتبع أداء اللجان أو الفرق، ويضيف إلى اللجان الرسمية لجاناً وفرقاً أخرى حسب حاجة المدرسة ويشجع العمل الجماعي.	يتم اختيار الأنسب للمهمة بصورة تشاورية وجماعية وحسب معايير علمية، يبرز المدير العمل الجماعي ولا يقلل العمل الفردي، يوثق أعمال اللجان والفرق ويتابعها.
11- يشارك المعلمين في صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالتحسين.	يشرك بعض المعلمين في صناعة واتخاذ القرارات الخاصة بالتعليم، وغالباً ما تكون قراراته فردية ويفرضها على العاملين.	يشرك عدد من المعلمين في صناعة واتخاذ القرارات الخاصة بالتعليم، يستشير المعلمين قبل اتخاذ القرارات لكن لا يسمح لهم في أكثر الحالات.	يشرك جميع المعلمين في صناعة واتخاذ القرارات الخاصة بالتعليم، يستشير المعلمين قبل اتخاذ القرارات ويستشرد برأيهم في معظم الحالات.	يضع المدير مجموعة من التوقعات لأداء الطلبة والمعلمين ويصدر تلك في نشرة أو مجلة المدرسة ويوزعها الأهالي. يشارك جميع المعلمين ويقترح المجال أمم أولياء الأمور لصناعة واتخاذ القرارات الخاصة بالتعليم، يستشير المعلمين قبل اتخاذ القرارات ويستشرد برأيهم في معظم الحالات. ويطلب من المعلمين إجراء مقارنات لأداء الطلبة في المواد المختلفة واتخاذ القرارات لمعالجة الضعف وتعزيز التميز.
12- يتابع عملية التعليم ويوجد فرصاً للنمو المهني للمعلمين.	يتابع عمل المعلمين بزيارات صفية ويقدم لهم صفية ويقدم لهم ملاحظة الراجعة صفية ويقدم لهم التغذية الراجعة عند ملاحظة القصور. عند ملاحظة القصور.	يتابع عمل المعلمين بزيارات صفية ويقدم لهم التغذية الراجعة عند ملاحظة القصور ويشركهم في الترتيبات والاجتماعات الخاصة ببناء وتبادل الخبرات داخل المدرسة.	يتابع عمل المعلمين بزيارات صفية ويقدم لهم التغذية الراجعة لبناءة ويشركهم في الترتيبات والاجتماعات الخاصة ببناء وتبادل الخبرات داخل المدرسة. ومع المدارس المجاورة، ويعمل مع المرشد لمتابعة قضايا الطلبة ومعالجة القصور، ييسر لقاء الأهالي مع الطلبة لدعم التعليم والتعلم.	لدى المدير خطة تخصص كل معلم ويحدد فيها نوع المساعدة التي يحتاجها المعلم أو مجموعة المعلمين ويسعى مع المؤسسات التربوية إلى تحقيقها، ويقترح التوادي العلمية للتحسين والممارس الأخرى لتبادل الخبرات والنمو المهني.

## ٢: إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.

### ٢.٢: إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.

المؤشر	1	2	3	4
13- يتعامل مع المجتمع المحلي ضمن سياسة واضحة.	لديه قنوتات اتصال مع المجتمع خارج المدرسة.	لديه قنوتات اتصال مع المجتمع خارج المدرسة، ولديه سياسة واضحة للتعامل معها ولا يطبقها مع الجميع.	لديه قنوتات اتصال مع المجتمع خارج المدرسة، ولديه سياسة واضحة للتعامل معها ويطبقها مع الجميع وينتظم ودون انتقائية.	المدير من الشخصيات الاعتبارية في المجتمع المحلي، ويشارك في العديد من اللجان البلدية أو القروية أو المجتمعية الأخرى.
14- يوسع دائرة التواصل مع المجتمع المحلي ويشركه في العديد من شؤون المدرسة.	يحفظ بملفات للعلاقات الخارجية، ولكنه يحذ من تواصله مع المجتمع المحلي على المناسبات ليجلب منهم الدعم.	يحفظ بملفات للعلاقات الخارجية، لا يحذ من تواصله مع المجتمع المحلي على المناسبات ليجلب منهم الدعم بل يشارك في العديد من الاجتماعات والمناسبات ولا يدعوهم إلى اجتماعات مخصصة لبحث شؤون المدرسة.	يحفظ بملفات للعلاقات الخارجية، لا يحذ من تواصله مع المجتمع المحلي على المناسبات ليجلب منهم الدعم بل يشارك في العديد من الاجتماعات والمناسبات وينتظ ويوثق اجتماعات تتلوه مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور في قضايا تهم المدرسة، ويطلعهم على قضايا إدارية ومالية في المدرسة وشفافية عالية.	المدرسة هي نقطة تفتيح بين مؤسسات المجتمع المحلي وإفراده، يدعم المدير وينسق تبادل الخبرات بين فرق من الطلاب من مدرسته وممارس أخرى والوالدي والمؤسسات المجتمعية، توجد للمدرسة صفحة الكترونية للتواصل والإعلام.
15- يتبادل المنفعة مع المجتمع المحلي والعارجي.	ينفذ مع الطلبة والعاملين مهارات تخدم المجتمع، والتلوع في تقديم الخدمات الاجتماعية. يوظف امكانات المجتمع المادية لخدمة المدرسة يسمح للمجتمع باستخدام بعض مرافق المدرسة. ولكن لا يستغل الخبرات البشرية في المجتمع.	ينفذ مع الطلبة والعاملين مهارات تخدم المجتمع، والتلوع في تقديم الخدمات الاجتماعية. يوظف امكانات المجتمع المادية لخدمة المدرسة يسمح للمجتمع باستخدام بعض مرافق المدرسة. ولكن لا يستغل الخبرات البشرية في المجتمع.	ينفذ مع الطلبة والعاملين مهارات تخدم المجتمع، والتلوع في تقديم الخدمات الاجتماعية. يوظف امكانات المجتمع المادية لخدمة المدرسة، ويوظف الخبرات البشرية في المجتمع يقبل المحاسبية المجتمعية وخاصة أولياء الأمور، ينظم المدير أياها مفتوحة للتطور مع أولياء الأمور لعرض إنجازات المدرسة، ولتحسين مهارات الطلبة والمعلمين وعرض إبداعاتهم.	يقوم المدير بإنشاء جمعية أصدقاء المدرسة من المجتمع المحلي، والمدرسة عضو في العديد من الهيئات التي تقدم خدمات للمجتمع المحلي والوطني. تشارك المدرسة في معارض ومسابقات وطنية وإقليمية ودولية وتحقق نجاحات في ذلك.



### ٣: إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.

#### ٣.١: إدارة الموارد المادية بفاعلية.

المؤشر	1	2	3	4
16- يعمل المدير على توفير وحفظ وصيانة الموارد المادية.	ممتلكات المدرسة غير مرمونة في سجلات ولا تتم صيانتها وتحديثها.	يحصص المدير ممتلكات المدرسة و يعرف حاجات المدرسة من الموارد المادية، تتم صيانة الموجودات المدرسية بصورة دورية ومعظم الأجهزة حديثة. لدى المدير خطة لتوفير المزيد من الموارد المادية، ولا يعرف كيف يحققها.	يحصص المدير ممتلكات المدرسة و يعرف حاجات المدرسة من الموارد المادية، تتم صيانة الموجودات المدرسية بصورة دورية ومعظم الأجهزة حديثة. لدى المدير خطة لتوفير المزيد من الموارد المادية، يعرف كيف سيحققها.	أجهزة و موارد المدرسة المادية متوفرة بوفرة وحديثة وللمدرسة عقود صيانة دورية للأجهزة.
17- يتابع المدير استخدام الموارد المادية في المدرسة.	يضع المدير سياسة واضحة في إدارة الموارد المادية ولكن لا يتتبع بها كل العاملون بالمدرسة.	يضع المدير سياسة واضحة لإدارة الموارد المادية ويتتبع العاملون بعدها الإداري من استلام وإرجاع... كما ويتابع المدير حسن استخدامها في التعلم والتعليم. يتأكد من أن العاملين بالمدرسة يستخدمون هذه الموارد بأفضل شكل ممكن.	يضع المدير سياسة واضحة لإدارة الموارد المادية ويتتبع العاملون بعدها الإداري من استلام وإرجاع... كما ويتابع المدير حسن استخدامها في التعلم والتعليم. يتأكد من أن العاملين بالمدرسة يستخدمون هذه الموارد بأفضل شكل ممكن.	يوجد لدى المدير سجلات تفصيلية لتتبع استخدام الموارد المادية بفاعلية، يعرف حالة عدم توفرها، يسمح المدير باستخدام من اقترح المدرسة لتوفير دعم إضافي لها (تأجير ساحات، التزنت، مجلات، الكتب السنوي للمدرسة...).
18- يتصرف المدير بهيئة في إدارة الأمور المالية والموازنات.	المعاملات المالية في المدرسة متجسطة وتسير حسب الأصول الرسمية دون أخطاء وشفافية عالية.	المعاملات المالية في المدرسة متجسطة وتسير حسب الأصول الرسمية دون أخطاء وشفافية عالية، لا يتفرد بصناعة القرارات المالية لكنه في النهاية يأخذ قرارات مالية جريئة، ولديه درجة عالية من تحمل المسؤولية والشفافية العالية. دائم البحث وينجح في إيجاد مصادر دعم مالية من المجتمع المحلي.	لديه سياسة مالية واضحة ومتفق عليها من العاملين بالمدرسة، يعرف أولويات الصرف ومنابع الدعم المالي لموارد المدرسة، يضبط المعاملات المالية في المدرسة وتسير حسب الأصول الرسمية دون أخطاء وشفافية عالية، لا يتفرد بصناعة القرارات المالية لكنه في النهاية يأخذ قرارات مالية جريئة، ولديه درجة عالية من تحمل المسؤولية والشفافية العالية. دائم البحث وينجح في إيجاد مصادر دعم مالية من المجتمع المحلي.	إدارة الموارد المالية تتم بصورة عادية وتوظف فيها التكنولوجيا وتوضع للتفريق الدوري وتوظف بشكل مدروس وموجه لخدمة تحسين التعليم حيث تحصل المكتبات والمختبرات على جزء كبير من ميزانية المدرسة ومما يمكن توفيره من الأهمالي.

### ٣: إدارة الموارد البشرية بما يقدم جودة التعليم والتعلم.

#### ٣.٢: إدارة الموارد البشرية بفعالية.

المؤشر	1	2	3	4
19- يدير شؤون العاملين بفاعلية.	يوفر وسائل اتصال وتواصل فاعله مع العاملين، أحياناً ينظم اجتماعات للعاملين للتشاور وصناعة القرارات، نادراً ما يستخدم التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.	يوفر وسائل اتصال وتواصل فاعله مع العاملين، أحياناً ينظم اجتماعات للعاملين للتشاور وصناعة القرارات، يستخدم التكنولوجيا في بعض شؤون إدارة الموارد البشرية.	يوفر وسائل اتصال وتواصل فاعله مع العاملين والأهالي، يعتقد بانتظام اجتماعات دورية للعاملين للتشاور وصناعة القرارات، يستخدم التكنولوجيا في كل شؤون إدارة الموارد البشرية. يتابع شؤون العاملين وتوقيتهم مع الوزارة أو لا بأول.	يقيم المدير بإعلام المعلمين والطلبة والأهالي بالوجهات الرسمية والقرارات التي صدرت عن الوزارة كما يضع نظام لتوصيل الإعلانات الخارجية للمعنيين. يعتقد ورش عمل توعية للعاملين في المدرسة مع مسئولين من الوزارة لمعرفة الحقوق والواجبات للعاملين.
20- يقوم بحل الصراع والمشكلات بين العاملين.	يظهر ضعفاً في التعامل مع الأنماط المختلفة من شخصيات العاملين، العاملون في المدرسة بينهم صعاعات لم يحاول المدير حلها.	يعرف كيف يتعامل مع الأنماط المختلفة من شخصيات العاملين، العاملون في المدرسة بينهم صعاعات ويتدخل المدير لحل المشاكل فقط عندما تتفاقم.	يعرف كيف يتعامل مع الأنماط المختلفة من شخصيات العاملين، لا يوجد بين العاملين في المدرسة صعاعات ويتدخل المدير لحل المشاكل بين العاملين عند بدايتها.	يوفر المدير دراستك أو مقالات مهمة تساعد العاملين على التأمل في ممارساتهم وتعديل سلوكهم، يقوم بعقد حلقات دراسية ويستعين بخبراء خيرة العاملين وزيادة التعلم المؤسسي. يوجد نظام أخلاقي معان يحدد طرق التعامل مع الصراعات في المدرسة.
21- ينظم المهام ويستفيد من الخبرات المتوفرة ويعززها.	يوزع المهام على العاملين دون مراعاة لطاقاتهم أو خبراتهم، ويقدم بعض الحوافز لبعض الأشخاص دون غيرهم.	يحمل العاملون مسؤوليات فوق طاقاتهم أو ليست ضمن خبرتهم، يوفر فرص عادله للتنمية المهنية والحوافز.	يضع الشخص المناسب للمهمة المناسبة، ولا يحمل العاملون مسؤوليات فوق طاقاتهم أو ليست ضمن خبرتهم، ويتكلم العقبات في حال ظهورها، يوفر فرص عادله للتنمية المهنية والحوافز.	يحفظ المدير سجلات يوضح العبء الذي يقوم به كل شخص ويستشر شدة عبءه المطروحات لصناعة القرار عند توزيع المهام على العاملين. يتخذ المهام ضمن خطة متفق عليها ومعانة، لديه برنامج تنمية مهنية تناسب المهام التي يقوم بها العاملون بالمدرسة.

## ٤: إدارة عمليتي تعليم وتعلم تفتمن بمتنوى عال من الأداء ويدررها معلمون مؤهلون.

### ٤.١: تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيمياً.

المؤشر	1	2	3	4
22- يعزز المدير التميز الأكاديمي ويرعاه.	يضع معايير صعبة لأداء الطلبة ويعانها للمعلمين؛ تتضمن المعايير قدرات التفكير العليا مثل التفكير الناقد وحل المسائل، يعمل جاهداً على تحقيق التميز الأكاديمي في المدرسة. يقدّر الطلبة المتميزين.	يضع معايير عالية لأداء الطلبة ويعانها للمعلمين؛ تتضمن المعايير قدرات التفكير العليا مثل التفكير الناقد وحل المسائل، يعمل جاهداً على تحقيق التميز الأكاديمي في المدرسة. يقدّر الطلبة المتميزين.	يضع معايير عالية لأداء الطلبة في جميع المواد الدراسية، ويعانها للمعلمين والطلبة، وأهاليهم، وتتضمن المعايير قدرات عليا للتفكير، مثل التفكير الناقد وحل المسائل، يعمل جاهداً على تحقيق التميز الأكاديمي في المدرسة، يقدّر الطلبة المتميزين وينشر ذلك في وسائل الإعلام ويعممه على الآخرين .	يحدث مدير المدرسة المجتمع وقاداته لتحفيز المرهوبين ومساعدة الطلاب الضعفاء، و يصفق الطلاب حسب الفرق الفردية وفقاً لمعايير علمية و يشترك المدير الطلبة المرهوبين و المتميزين علمياً في برامج علمية في داخل الوطن أو خارجه ليزيد من قدراتهم .
23- يوفر مصادر مساندة للتنظيم.	المصادر المساندة للمحتاج متواضعة وقليلة.	مصادر التعلم من مكتبة، ووسائل تعليمية، ومختبرات كما ترسلها الوزارة وبعض المترشحين من المجتمع المحلي.	مصادر التعلم غنية من مكتبة، ووسائل تعليمية، ومختبرات، وأدوات، وحاسوب، ومراجع ونشرات وتبادل زيارات مع مدارس أخرى والرحلات والنوادي العلمية، يوفر للمعلمين مواد خام لتصنيع المواد المساندة للمحتاج.	يخصص المدير جزءاً من ميزانية المدرسة لتوفير المصادر الحديثة ويتواصل مع المجتمع المحلي والجامعات للاستفادة من المصادر المتاحة.
24- يؤدي مهمة المشرف المقيم ويركز على جودة أداء الطلاب.	يتابع تنفيذ الاختبارات في موعدها، ويتابع نتائج الطلبة يناقش المعلمين فيها.	يتابع تنفيذ الاختبارات في موعدها، ويتابع نتائج الاختبارات، ويتابع نتائج الطلبة لمرعاتها، لديه خطط مرسية لمعالجة حالات الضعف الأكاديمي، ويتأكد من حسن أدائهم لمعلمهم.	يتابع تنفيذ الاختبارات في موعدها، ويتابع نتائج الاختبارات ودرجة تركيزها على المستويات العليا للتفكير الإبداعي وحل المسائل، ويتابع المعلمين داخل الصوف ويتأكد من حسن أدائهم لمعلمهم، يتابع نتائج الطلبة أو لا بارل ويتواصل مع المعلمين والأهالي لمرعاتها، لديه خطط مرسية لمعالجة حالات الضعف الأكاديمي، ويتأكد من ملاحظاته في نماذج إشراف تربوي يتم حفظها والرجوع إليها.	يهتم المدير بمساهمة المجتمع المحلي وأهاليه الأمور في تطوير أداء الطلبة بالمدرسة - مثلاً تقديم صفوف تدريبية مسائية من مجموعات مجتمعية تطوعية ويحضر الحصص بحضور المشرف أو خبراء تعليم - ويقوم بعمل درسات لمعرفة مستوى الطلبة في مهارات التفكير العليا. يودش ورش عمل لتحسين أداء المعلمين .
25- يهتم المدير بتسمية شخصيات الطلبة.	يطلب من المعلمين إعداد أنشطة لبناء شخصيات الطلبة وتمييزها، ولكن لا يتابع هذا الطلب بجدية.	يسهم مع المعلمين في إعداد أنشطة لبناء شخصيات الطلبة وتمييزها، ولا يقوم الطلبة باختيار هذه الأنشطة	يسهم مع المعلمين ويشرك أهاليهم الأمور والطلبة في إعداد أنشطة لبناء شخصيات الطلبة وتمييزها. النمو الشخصي للطلاب يعتبر جزء من تقييم أدائه العام، يشجع المدير الشخصيات القيادية بين الطلبة ويحملهم مسؤوليات تتناسب مع هذه القدرات، يعود الطلبة على الحوار والنقاش وصناعة القرارات والعمل الجماعي الذي يخدم الصالح العام.	يستفيد المدير من مهارات وقدرات الطلبة المرهوبين في خدمة المجتمع المحلي بما يسهم في تطوير أدائهم، كما يدعو الخبراء للمدرسة ليمساعوا المعلمين في تتيخيص المرهوب والقدرات واقتراح طرق للتمييزها، البرامج الإرشادية تتم بالتعاون بين الطلبة والمعلمين وأهاليهم الأمور.

## ع: إدارة عمليتي تعليم وتعلم نمتان بمستوى عال من الأداء وديرها معلمون مؤهلون.

### ع.٣: النمو المهني للمعلمين.

المؤشر	1	2	3	4
26- يتبع المدير آليات تشغيلية في تحديد احتياجات المعلمين الترتيبية.	يحدد بنفسه أو يتشاور أحياناً مع المعلمين حاجاتهم الترتيبية، ويرشح المعلمين للدورات الرسمية حسبما يراه من حاجات.	يتعاون مع المشرفين والمعلمين في تحديد حاجات المعلمين، ويعقد جلسات نقاش مع المعلمين لمعرفة الاحتياجات والعمل على تلبيةها، ويحدد معهم أوليات المشاركة في الدورات.	يتعاون مع المشرفين في تحديد حاجات المعلمين، يقوم بإجراء الدراسة أو الاستعانة بتأخين لإجراء دراسات تحديد احتياجات المعلمين، ويعقد جلسات نقاش مع المعلمين لمعرفة الاحتياجات والعمل على تلبيةها والتحديد أوليات المشاركة في الدورات.	يعرف خطط التطوير في الوزارة للسنوات القادمة، ويعمل مع فرق مدرسية - تضم أعضاء من المجتمع - على تحديد الحاجات التنموية المهنية لتلبية تلك الاحتياجات. يبنى مع المعلمين خطة تنموية مهنية على مستوى المدرسة وتستجيب لحاجات حقيقية يحددها المعلمون.
27- يدعم المعلمين مهنيًا.	لديه سجلات متابعة الأداء العالمين، يقوم بزيارات منتظمة للصفوف بهدف الدعم وليس لتصيد الأخطاء.	لديه سجلات متابعة الأداء العالمين ويستخدمها بصورة منتظمة لمعرفة التطور في الأداء، يقوم بالإشراف التربوي داخل المدرسية، يقدم التغذية الراجعة بأسلوب داعم للمعلمين، يقوم بزيارات منتظمة للصفوف بهدف الدعم وليس لتصيد الأخطاء.	لديه سجلات متابعة الأداء العالمين ويستخدمها بصورة منتظمة لمعرفة التطور في الأداء، يقوم بالإشراف التربوي داخل المدرسية، يقدم التغذية الراجعة بأسلوب داعم للمعلمين، يقوم بزيارات منتظمة للصفوف بهدف الدعم وليس لتصيد الأخطاء.	يشارك المدير في إجراء أبحاث علمية لمتابعة أداء المعلمين ومساعدتهم للتأمل في ممارساتهم وسلوكهم.

## ع: إدارة عمليتي تعليم وتعلم تفتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمون مؤهلون.

### ع.٣: أنشطة لا صفية مساندة.

المؤشر	1	2	3	4
30- يخطط المدير للأنشطة اللاصفية ويتابعها.	الأنشطة اللاصفية قليلة في المدرسة وتحدث دون إعداد جيد ودون مشاركة فاعلة من المعلمين والطلبة.	توجد لدى المدير تنفيذ الأنشطة اللاصفية على مستوى المدرسة والصفوف.	توجد لدى المدير تنفيذ الأنشطة اللاصفية على مستوى المدرسة والصفوف والمجموعات والأفراد، لديه سياسة في اختيار الأنشطة اللاصفية يعلنها ويعرضها المعلمون والطلبة والأهالي، يقوم معلمو جميع المواد بتنفيذ الأنشطة اللاصفية وبصورة مستمرة، ويحرص على ربط الأنشطة اللاصفية بضرورة برؤية ورسالة المدرسة وخطتها ويحدد المجتمع للمشاركة فيها.	يتأكد المدير من تضمين خطة الأنشطة اللاصفية ضمن خطة التحسين للمدرسة. يشارك المعلمين والطلبة في وضع سياسة اختيار النشاطات. يكون فرق عمل من العاملين بالمدرسة والمجتمع معا لمتابعة سير الأنشطة اللاصفية. يشارك المجتمع المحلي في الأنشطة اللاصفية التي تتم في المدرسة.
31- يكامل المدير بين الأنشطة اللاصفية والأنشطة الصفية.	اهتمام المدير بتنفيذ الأنشطة اللاصفية (مثل المعارض والرحلات والحفلات والنوادي...)، قابل.	يهتم المدير بتنفيذ الأنشطة اللاصفية (مثل المعارض والرحلات والحفلات والنوادي...)، ولكن يعزل عن الأنشطة الصفية والتعلم والتعليم.	يهتم المدير بتنفيذ الأنشطة اللاصفية (مثل المعارض والرحلات والحفلات والنوادي...)، ويشجع المعلمين على ربطها وتكاملها مع الأنشطة الصفية والتعليم والتعلم ويعرف التحويل للاهتمام اللاصفية التي تعزز عملية التعلم، يقوم المدير بتقييم خطة الأنشطة و يشارك المعلمين في ذلك.	يعمل المدير مع المعلمين على إدخال الأنشطة اللاصفية ضمن تقويم أداء للطلاب (ضمن العلامة المدرسية) يطلب المدير من المعلمين تنفيذ المنهاج الدراسي عن طريق ربطه بالمهارات الحياتية والأنشطة اللاصفية.

٥: انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب

٥١: وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين

المؤشر	1	2	3	4
32- يحقق المدير العاملين على تنفيذ المهام المدرسية .	للمدير توقعات منتدبة من أداء العاملين ولا يثق انه بالامكان تطوير ادائهم.	للمدير ثقة قليلة بان مصلحيه يودون واجتهب باكمل وجه دون متابعة حثيئة منه، وتحدثت عن مهاراتهم بايجابية وتعامل معهم شفافية تكسب ودهم ودصمهم للمدرسة، تكسب مهاراتهم بايجابية وتعامل معهم شفافية تكسب ودهم ودصمهم للمدرسة، يكلف العاملين باعمال إضافية دون التأكد من رغبتهم بذلك،	يثق المدير ان مصلحيه يودون واجتهب باكمل وجه دون متابعة حثيئة منه، وتحدثت عن مهاراتهم بايجابية عالية وتعامل معهم شفافية تكسب ودهم ودصمهم للمدرسة، وتنفذها. يكلف العاملين باجزاء امور المدرسة وهم راغوبون بجهة الادوار، يتيح فرصة للعاملين بالمدرسة على تقديم مقترحات وتنفيذها، يتحدث المدير بغير واعتزاز عن إنجازات المدرسة والأفراد و فرق العمل.	يوجد لدى المدير ملف إنجاز يودون فيه المعلوم قصص نجاحهم وانجازاتهم ويقوم المدير بنشر هذه الإنجازات للأهالي والطلبة.
33- يفوض المدير العديد من الصلاحيات للعاملين معه .	يحتفظ بجميع الصلاحيات بيديه- لا يفوض الآخرين إلا في القضايا الإجرائية والهامشية.	يكتسب المدير العاملين بالمدرسة لتمثيله في الاجتماعات والدورات والمؤتمرات العامة، ويفوضهم بأعمال كثيرة في إدارة المدرسة ويعطي المدير العاملين صلاحيات كبيرة في استخدام مرافق المدرسة والإشراف عليها. يعرف العاملون بالمدرسة الكثير عن عمل المدير ويرتبهم لأخذ زمام القيادة في كثير من القرارات والتضخبات.	يثفق المدير مع مديرية التربية والتعليم على تفويض بعض العاملين بالتوقيع عنه في العديد من القضايا الإدارية ويوكل مهمة وضع برامج وتنفيذها باستخدام مرافق المدرسة لبعض المعلمين والطلبة ويتابع تحقيق النتائج.	
34- يشارك المدير العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية .	يستشير المدير بعض العاملين عند اتخاذ بعض القرارات التي تخص المدرسة .	يستشير المدير معظم العاملين عند اتخاذ القرارات التي تخص المدرسة ويتناقش وجهات النظر المختلفة ويتم اتخاذ القرار بعد مناقشة مستفيضة وبعد سماع جميع وجهات النظر. ويجعلهم مسئولين عن تنفيذ هذه القرارات.	يدير المدرسة من خلال مجموعة من الفرق يوقدها العاملون وتتخذ قرارات وتكتفي بإعلام المدير بها. تصدر معظم القرارات التي تخص المدرسة في اجتماعات تضم المعلمين مسئولين عن الأهالي وممثلين عن الطلبة.	

## ٥: انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صحية للطلاب.

### ٥.٢: توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.

المؤشر	1	2	3	4
35- يبني المدير علاقات جيدة مع الطلبة.	تتسم علاقة المدير بالطلبة بالاحترام وعدم المرونة و لا يسمح المدير لوجهات نظرهم.	يعطيهم صلاحيات معقولة لاستغلال موارد المدرسة لتنمية موهبتهم وقدرتهم.	يبني المدير صلة وثيقة ومستمرة مع الطلبة، ويعطي مجالاً واسعاً لتبادل الآراء، ويعطيهم صلاحيات واسعة في إدارة موارد المدرسة، واستغلالها التنموية موهبتهم وقدرتهم. يهتم بمشاكل الطلبة ويساعدهم على حلها، يحترم الطلبة ويحترم موه.	يشير المدير أسس التعامل مع الطلبة، يقوم بالإعلام عن إبداعات الطلبة للأهالي والمجتمع والوزراء، ويعد المدير دليلاً كاملاً للمرافق التي يديرها الطلبة ويحدد فيه أسس الاستخدام والصلاحيات الممنوحة لهم.
36- يتابع المدير عملية الإرشاد التربوي.	اهتمام المدير بالإرشاد التربوي قليل.	يعرف المدير حقوق الطفل، ويشجع حملات توعية بحقوق الطفل للأهالي وللعاملين ويشرك الطلبة في هذه الحملات. يتأكد من أن المرشد التربوي يتواصل مع الطلبة ومع الأهالي باستمرار، ويقوم بتسهيل وتنظيم الندوات التي يقودها ويشارك بها الطلبة، يشجع المدير ويقود حملات توعية بحقوق الطفل للأهالي ويشارك الطلبة في هذه الحملات، يعمل المدير على مشاركة الطلبة في الندوات المحلية والدولية لحقوق الإنسان.	يعرف المدير حقوق الطفل، ويشجع حملات توعية بحقوق الطفل للأهالي وللعاملين ويشرك الطلبة في هذه الحملات. يتأكد من أن المرشد التربوي يتواصل مع الطلبة ومع الأهالي باستمرار، ويقوم بتسهيل وتنظيم الندوات التي يقودها ويشارك بها الطلبة، يشجع المدير ويقود حملات توعية بحقوق الطفل للأهالي ويشارك الطلبة في هذه الحملات، يعمل المدير على مشاركة الطلبة في الندوات المحلية والدولية لحقوق الإنسان.	يتواصل المدير مع مراكز الإرشاد المتخصصة ويتم تحويل الحالات الصعبة إليها. يعرض المدير توعية بحقوق الطفل ويزرعها على الأهالي والطلبة والمعلمين والمؤسسات المحلية. يستخدم الإذاعة المدرسية ليتحدث فيها الطلبة ويروضون مقالات تحت على التعريف بحقوق الإنسان و القيم الأخلاقية النبيلة.
37- يخطط وينفذ برامج العمل التطوعي داخل وخارج المدرسة.	لا يقوم المدير بإعطاء أهمية كافية للعمل التطوعي داخل أو خارج المدرسة.	يقود المدير برامج العمل التطوعي داخل المدرسة فقط حيث يقوم المدير بوجود مبادرات تحت الطلبة على المحافظة على ممتلكات ومرافق المدرسة، وأحياناً يقدم الحوافز للطلبة الذين يحافظون على ممتلكاتها، ويطلب منهم ترتيب جدران المدرسة باللوحات أو بزراعة أشجار أو عمل حديقة لكل صف أو مجموعة على سبيل المثال.	يقوم المدير بجهود واضحة ومستمرة لإقناع وجعل الطلبة يحافظون دائماً على ممتلكات ومرافق المدرسة، مثل الندوات و مشاريع ولجان العمل، ويطلب المدير ويتفقد مع الطلاب والمعلمين والمجتمع المحلي أصعلاً تطوعية مثلاً أن يقوم الطلبة بترتيب جدران المدرسة باللوحات أو بزراعة أشجار أو عمل حديقة لكل صف أو مجموعة أو خدمة الحي والمنطقة المحيطة بالمدرسة ويقدم دائماً الحوافز للطلبة الذين يحافظون على ممتلكات المدرسة.	يضع المدير العمل التطوعي جزءاً رئيسياً من الخطة السنوية المدرسية ويخصص له الميزانيات. يشجع المجتمع المحلي ويشجعه على تكريم الطلبة الذين يحافظون يتطوعون لخدمة مدرستهم ومجتمعهم.



## ٥: انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.

### ٥.٣: المدرسة صديقة للطلاب.

المؤشر	1	2	3	4
38- يوفر المدير البيئة المادية الآمنة للطلبة.	لا يطبق المدير إلا الحد الأدنى من قواعد الأمان في مرافق المدرسة.	يقوم المدير بتطبيق قواعد الأمان من خلال صيانة الأماكن الخطرة ووضع إشارات تحذيرية.	يقوم المدير بتطبيق قواعد الأمان من خلال صيانة الأماكن الخطرة ووضع إشارات تحذيرية. يضع المدير معايير السلامة في المدرسة، ويمنع على أن تكون مرافقها آمنة وتستجيب للحاجات المختلفة للطلاب مثل ذوي الحاجات الخاصة كأن يوفر في المدرسة حمامات وطرق خاصة للمعاقين حركياً ويحرص أن يكون أثاث المدرسة مريحاً وجديلاً.	ينظم المدير دورات في السلامة والأمان داخل المدرسة وعلى الطرق المؤدية لها، وذلك بالتعاون مع الجهات ذات الاختصاص، يوجد كتاب إرشادي للسلامة داخل المدرسة والتصرف أثناء الحالات الخطرة.
39- يضع المدير آليات للحفاظ على نظافة الطلبة والمدرسة.	يحرص المدير على نظافة المدرسة من الناحية الشكلية فقط.	يضع المدير نظاماً للحفاظ على نظافة الطلبة والمدرسة ويقوم مع العاملين بتنفيذ هذا النظام.	يشترك المدير مع العاملين والطلبة في حملات نظافة للمدرسة، كما يقوم بعقد توعية دورية للأهالي والطلبة حول نظافة الطلبة، يوفر المراد اللازمة لتنظيف المرافق المدرسية، يحمل الطلبة جزءاً كبيراً من المسؤولية عن نظافة المدرسة، يضع في المدرسة إرشادات للنظافة ويخصص أماكن وأوقات كافية لجميع القمامة.	يخصص المدير ميزانيات كافية لشراء مستلزمات النظافة في المدرسة ويضع قواعد لمتوى النظافة المطلوب في المدرسة ومن الطلبة ويلتزم بهذه القواعد، المجتمع المحلي يساعد المدرسة على إزالة مصادر التلوث القريبة من المدرسة.
40- يفعل المدير اللجان الطلابية في المدرسة.	اللجان الطلابية موجودة في المدرسة لكن المدير لا يسمح لها بتقنين دور فاعل.	يعتبر المدير اللجان الطلابية جسماً هاماً في كيان المدرسة، يساعد الطلبة على تكوين تلك اللجان ويتعامل معها بجدية، يسمح المدير للطلبة باستخدام معظم مرافق المدرسة بعد ساعات الدوام الرسمي ويقف بتحملهم المسؤولية عن الأمن والأمان وحسن الاستخدام لتلك المرافق. اللجان الطلابية تقوم بقيادة العديد من الأنشطة المدرسية أو المجتمعية.	يسمح المدير أن تقوم اللجان الطلابية بتنفيذ المدرسة في الدورات والمؤتمرات الوطنية والولية، اللجان الطلابية تتواصل مع مؤسسات المجتمع المدني لتكسب الدعم لأنشطتها ولأنشطة المدرسة.	يقوم المدير بقيادة مبادرات وأنشطة تشجع الحوار ويشرك فيها، تعقد هذه الدورات بمشاركة الطلبة لتعلمهم الحوار والاندماج لآخر، يوفر المدير مجموعة من الموارد النوعية مثل المقالات والمراجع التي تهتم بأساليب التدريس التي تركز على بناء وإنتاج المعرفة وليس استرجاعها وتزويدها.
41- يرضي المدير بيئة التنظيم.	للمدير اهتمام محدود بشؤون الطلبة وطرفهم التعليمية، لا يتعامل بحزم مع أشكال العنف داخل المدرسة، يتوقع المدير من المعلمين والطلبة تحقيق نتائج عادلة.	للمدير اهتمام كبير بشؤون الطلبة وطرفهم التعليمية والاجتماعية، يمارس مدير المدرسة الأمور داخل المدرسة بطرق تعتمد على التحفيز والإثابة ولا يسمح بالعنف بين الطلبة أو من طرف المعلمين، يرشد مدير المدرسة ويوجه الطلبة لتبني قيم عالية مثل التعاون وقبول الاختلاف في الرأي والخلفية الاجتماعية بين المدير جهوداً كبيرة مع المعلمين والطلبة لتحقيق نتائج عالية، يقوم المدير بإرشادات ودعم المعلمين للتبني في أساليب التدريس، ويوفر لهم متطلبات تنفيذ ذلك من ميزانية المدرسة، أو من المجتمع المحلي يتابع جودة بيئة التعلم داخل الصفوف ويقدم الإرشادات والدعم الدائم لتحسينها.	يعتبر المدير اللجان الطلابية جسماً هاماً في كيان المدرسة، يساعد الطلبة على تكوين تلك اللجان ويتعامل معها بجدية، يسمح المدير للطلبة باستخدام معظم مرافق المدرسة بعد ساعات الدوام الرسمي ويقف بتحملهم المسؤولية عن الأمن والأمان وحسن الاستخدام لتلك المرافق. اللجان الطلابية تقوم بقيادة العديد من الأنشطة المدرسية أو المجتمعية.	يقوم المدير بقيادة مبادرات وأنشطة تشجع الحوار ويشرك فيها، تعقد هذه الدورات بمشاركة الطلبة لتعلمهم الحوار والاندماج لآخر، يوفر المدير مجموعة من الموارد النوعية مثل المقالات والمراجع التي تهتم بأساليب التدريس التي تركز على بناء وإنتاج المعرفة وليس استرجاعها وتزويدها.

٦ : تنوع أساليب وأدوات التقييم واستخدام نتائجهم في عملية التحسين المدرسي.

٦.١ : استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.

المؤشر	1	2	3	4
42- يتوقع المدير في أدوات وأغراض التقييم، والطلبة ويعتبره عليه التعليم.	المدير على استخدام الاختبار كأداة لتقييم تحصيل الطلبة ويعتبره عليه التعليم.	يطلب المدير من المعلمين تقويم التحصيل بطرق متعددة.	يتأكد المدير من أن المعلمين يقومون أداء الطلبة بطرق عدة ولا تقتصر على أسلوب واحد فقط يتم تقويم قدرات الطلبة مع التركيز على نقاط القوة في شخصياتهم وموالتهم ولا يقتصر التقييم على قياس التحصيل فقط.	يطلب المدير من المجتمع المحلي أن يقوم بتقويم أدائها، وتحشد المدرسة أيضا المجتمع المحلي لدعم الملاجية والمساهمة في تنفيذها وتمويلها يمول المجتمع المحلي مشاركة المدرسة في اختبارات أداء الطلبة الولية والإقليمية والوطنية.
43- يتوقع المدير اجراءات محددة لتقييم و متابعة الطلبة.	تنفذ المدرسة الاختبارات في مواعيدها وضمن جدول يتقل العمل على كاهل الطلبة وفي فترات قصيرة.	يتابع المدير اجراء الاختبارات في مواعيدها وضمن جدول لا يتقل العمل على كاهل الطلبة وفي فترات زمنية قصيرة، دون متابعة المدير. ( في البداية يتابع وهذا دون متابعة المدير).	يتابع المدير تنفيذ الاختبارات في مواعيدها وضمن جدول لا يتقل العمل على كاهل الطلبة وفي فترات زمنية قصيرة ويطلع الاهلي على نتائج الطلبة ورد استنها بقصد دعما لمزيد من التقييم.	يقيم المدير في نهاية كل فصل دراسي وفي نهاية كل عام بإجراء دراسة (داخل المدرسة) لتوعية الاختبارات والأداء الطلبة وتستخدم نتائج هذه الدراسات في تطوير عملية التعليم.
44- يتوقع المدير أداء العاملين وإجازاتهم ويتم تقدير الجيد منها.	يقيم المدير أداء العاملين بالمدرسة حسب اللوائح والنقائين وبعض النظر عن إنجازاتهم.	يقيم المدير أداء العاملين بالمدرسة بصورة تعرف بالتميز، و يقر الإنجازات الكبيرة .	يقيم المدير أداء العاملين بالمدرسة بصورة تعرف بالتميز الحقيقي، و يبذل جهودا لتقييم خدمات مميزة و يوثقها.	يوجد لدى المدير ملف إنجاز لكل معلم يبين فيه ما قدمه المعلم للمدرسة من مساهمات في تحسين جودة التعليم، أو تحسين مرافق المدرسة، أو تطوير عملية التعليم أو تطوير قدراته.
45- يقيم المدير أداء المعلمين ضمن أسس موضوعية وتشكيلية.	تقويم المعلم يتم من قبل المدير ولا يراعي الموضوعية (لا يراعي المدير الموضوعية في تقويمه للمعلمين).	يتشاور المدير مع المعلم عند تقويم الأداء حسب الأصول وضمن موضوعية معقولة.	تقويم المعلم يتم ضمن اجتماع تشاوري ثلاثي بين المدير والمشرف التربوي والمعلم حسب الأصول وضمن موضوعية عالية.	يستخدم نماذج وأساليب تأخذ رأي الزملاء بالحيثان عند تقييم أداء المعلم وتعتبر هذه الأراء جزءا من عملية تقويم أداء المعلم في نهاية العام.

## ٦ : تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي.

### ٦.٢ : استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.

المؤشر	1	2	3	4
46- يعتمد المدير على نتائج تقييم الطلبة أساساً لبرامج تطوير أداءهم.	يحمل المدير أولياء الأمور مسؤولية قصور أبنائهم .	يطلب المدير من المعلمين تحديد مناطق القصور ويحدد أسبابه بعد دراسة متعمقة بين المدير والمعلمين.	يبحث المدير بمناطق القصور عند التقييم، ويتم دراسة وناقش جاد بين المدير والمعلمين لتحديد الأسباب وتبحث توصيهم وتتخذ للتعاب عليه بصورة جدية، كما تتم عملية تفرير للإبداع وتوضع توصيات لرعايته .	يضع المدير برامج علاجية لحالات القصور عند الطلبة كما يضع برنامجاً مطاباً لرعاية المبدعين وتفرير التمويل اللازم.
47- يعتمد المدير نتائج تقييم الطلبة أساساً لتفوير المدرسة الشامل.	يستخدم المدير نتائج الطلبة فرصة لتحديد المعلمين المقصرين.	يستخدم المدير نتائج الطلبة كأساس لتحديد أداء المعلمين، و يعتبر نتائج تفرير الطلبة جزءاً رئيساً من تفرير المدرسة الشامل.	يستخدم المدير نتائج الطلبة كأساس لتحديد أداء المدرسة بشكل عام وأداء المعلمين بشكل خاص، تعتبر نتائج تفرير الطلبة جزءاً رئيساً من تفرير المدرسة الشامل ويستخدم أساساً لخطه التحسين.	يشر المدير نتائج الطلاب للمجتمع المحلي وتصرّف بمسؤولية عالية تجاه المجتمع وتضع خطة مع المجتمع لدعم وتحسين المستوى.
48- يناقش المدير نتائج تقييم الطلبة مع ذوي العلاقة و إعلانيها.	يقوم المعلمون و المدير يناقش نتائج الطلبة، يعلن المدير الأداء المتميز للمعلمين وللطلبة داخل المدرسة فقط.	يشترك المدير الطلبة في مناقشة نتائجهم، وينشر على الملأ حالات الأداء المتميز للمعلمين و للطلبة.	يشترك المدير الطلبة في مناقشة نتائجهم، و تعقد جلسات حوار بين أولياء الأمور و الطلبة والمعلمين على أفراد لدراسة النتائج، ينشر المدير على الملأ حالات الأداء المتميز للمعلمين و للطلبة.	يعد المدير برنامجاً سنوياً محدداً لاجتماعات أولياء الأمور مع المعلمين لمناقشة نتائج الطلبة ويعممه على المعلمين و الطلبة وأولياء الأمور، ويلتزم به ويتفقه الجميع.

## ٧ : تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.

### ٧,١ : استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.

المؤشر	1	2	3	4
49- يهتم المدير بتطوير البنية التحتية للتكنولوجيا في المدرسة ويشجع على استخدامها.	لا يوجد لدى المدير خطة لتوفير مختبر حاسوب بالمدرسة أو خطة لتحديث وتفعيل المختبر الموجود بسبب القم أو لعدم توفر معلم مؤهل .	يوجد في المدرسة مختبر حاسوب يسمح المدير باستخدامه فقط في تعليم مادة الحاسوب ، المواد المرافقة للحاسوب متوفرة في المدرسة (ماسح، كاميرا، جهاز عرض، توجد في المدرسة كمية مناسبة من البرمجيات) ، يشجع المدير الطلبة على استخدام الحاسوب لعمل أبحاث ودراسات عبر الانترنت، يشجع الطلبة على إنشاء صفحات كميونتر لهم وللمدرسة.	يوجد في المدرسة مختبر حاسوب ويشجع المدير استخدامه في تعليم معظم المواد ، المواد المرافقة للحاسوب في المدرسة متوفرة (ماسح، كاميرا، جهاز عرض، توجد في المدرسة كمية مناسبة من البرمجيات) ، يشجع المدير الطلبة على استخدام الحاسوب لعمل أبحاث ودراسات عبر الانترنت، يشجع الطلبة على إنشاء صفحات كميونتر لهم وللمدرسة.	المدرسة صفحة انترنت يستخدمها الطلبة والمعلمون والمجتمع المحلي، ويتم تحديث صفحة الانترنت باستمرار. ييسر المدير اعداد البرمجيات التعليمية بواسطة الطلبة والمعلمين .
50- يدعم المدير تطبيق التكنولوجيا. التكنولوجيا.	يشجع المدير استغلال المختبر في أوقات الدوام الرسمي فقط وللدراس مادة الحاسوب فقط .	يشجع المدير استغلال المختبر في أوقات الفراغ، أو في التوادي المعلمين والطلبة يعطي المعلمين والطلبة المبدعين فرصة محدودة لاستخدام الحاسوب بعد الدوام.	يستغل المختبر في أوقات الفراغ، أو في التوادي المرورية، يعطي المعلمين والطلبة المبدعين فرصة كافية لاستخدام الحاسوب بعد الدوام، يسمح باستخدام المختبر من قبل المجتمع المحلي ومحو أمية الكمبيوتر في المجتمع.	يسمح المدير وينظم استخدام المختبر بعد ساعات الدوام الرسمي للخدمة مؤسسات مجتمعية ورسوم رمزية تغطي التكلفة والصيانة.
51- يدعم ويحسن قدرات الموارد البشرية لدعم تطبيق التكنولوجيا في التعليم.	معلم الحاسوب غير متخصص علميا ، وقلة من معلمي المدرسة يعرفون استخدام الحاسوب في التعليم والمدير لا يوفر لهم فرص التدريب عليه.	معلم الحاسوب مؤهل علميا ، يسمح المدير لبعض المعلمين - غير معلم الحاسوب - باستخدام المختبر للتدريس موادهم، بعض الأجهزة تخصص لكي يأخذها المعلمون معهم للصفوف ولتدريس موادهم باستخدامها.	يشارك المدير والمعلمون في دورات لاستخدام الحاسوب في التعليم وكذلك يتابع استخدام المعلمين للحاسوب نتيجة تلك الدورات.	

## ٧: تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية

### ٧.٢: توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية

المؤشر	1	2	3	4
52- يستخدم التكن لوجيا في الإدارة المدرسية.	يوفر المدير برامج وأجهزة للأعمال الإدارية، يتم استغلال الحاسوب لمعالجة الكلمات وبعض التطبيقات الكتابية والجدول البسيطة .	يوفر المدير برامج وأجهزة للأعمال الإدارية، تتم بعض الأعمال الإدارية في المدرسة باستخدام الحاسوب ولا أعمال السكرتارية في معظم الأحيان.	يوفر المدير برامج وأجهزة للأعمال الإدارية، تتم معظم الأعمال الإدارية في المدرسة باستخدام الحاسوب، تتم إدارة شؤون الطلبة باستخدام الحاسوب (مثل إدخال العلامات، السجلات، بطاقة الطالب) تحفظ المدرسة جميع المراسلات باستخدام الحاسوب.	يتواصل المدير مع المديرية و الوزارة بالانترنت، تتم معظم المراسلات الرسمية الكترونياً، ويقبل المدير رسائل الانترنت كرسائل رسمية، يحضر المدير جدول توزيع الدروس والمعاملات المالية باستخدام الحاسوب.

## ملحق (II)

### مجالات ومعايير ومؤشرات تقييم أداء المعلم

المجال	المعيار	المؤشر	
1	تخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.		
	1.1	وجود رؤية ورسالة .	1
			2
			3
	1.2	وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4
		5	
2	إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.		
	2.1	إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.	6
			7
			8
			9
	2.2	إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.	10
		11	
3	إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.		
	3.1	إدارة الموارد المادية بفعالية.	12
			13
	3.2	إدارة الموارد البشرية بفعالية.	14
			15
4	إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمون مؤهلون.		
	4.1	تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً.	16
			17
			18
	4.2	النمو المهني للمعلمين.	19
			20
			21
4.3	أنشطة لاصفية مساندة.	22	

5			انتفاء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.
23	وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتفاء العاملين.	5.1	الاهتمام بشؤون المدرسة و رفع مكانتها.
24			يقوم بقيادة وتنفيذ أنشطة خارج حدود الوظيفة الرسمية.
25	توفر بيئة تعزز انتفاء الطلبة.	5.2	يعزز المعلم انتفاء الطلبة للمدرسة.
26			يهتم المعلم بعملية الإرشاد التربوي و حقوق الطفل.
27			يشترك مع الطلبة في الحفاظ على ممتلكات المدرسة.
28	المدرسة صديقة للطلاب.	5.3	يعمل المعلم على إيجاد بيئة مدرسية جذابة وراعية للطلبة.
6			تنوع أساليب وأدوات التقييم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي .
29	استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.	6.1	يستخدم المعلم أدوات متعددة للتقييم.
30	استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.	6.2	يبني المعلم خططا لتحسين أدائه بناء علي نتائج التقييم.
31			يدرس المعلم نتائج الطلبة و يستخدمها في عملية التحسين.
7			تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.
32	استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.	7.1	يستخدم المعلم التكنولوجيا في التعليم.
33	توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	7.2	يستخدم التكنولوجيا في الأعمال الإدارية.





# ملحق (١٢)

## معايير المعلم

١: تخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.

١،١: وجود رؤية ورسالة.

المؤشر	1	2	3	4
1- يشارك المعلم في إعداد رؤية ورسالة المدرسة. 2- يشارك المعلم في الإعلام والتسويق لرؤية ورسالة المدرسة.	تأثرا ما يشارك في إعداد رؤية المدرسة ورسالتها.	أحيانا ما يشارك في إعداد رؤية المدرسة ورسالتها ويسهم في تحديد الصعوبات التي تواجه تحقيق الرؤية والتغلب عليها.	دائما يشارك في إعداد رؤية المدرسة ورسالتها، ويسهم في تحديد الصعوبات التي تواجه تحقيق الرؤية ورسالة و يشارك مع الآخرين في التغلب عليها. يربط عمله برويا ورسالة المدرسة.	يتطوع للعمل في فرق مدرسية للحصول على أكبر دعم وتأييد لرؤية المدرسة ورسالتها، كما أنه يدعم الرؤية و الرسالة بمفاهيم تربوية و قيمة عالية.
1- يحتفظ بنسخة من رؤية المدرسة ورسالتها في مكتبه، و يطلع عليها من يسال عنها . 2- يشارك المعلم في الإعلام والتسويق لرؤية ورسالة المدرسة.	يحتفظ بنسخة من رؤية المدرسة ورسالتها في مكتبه، و يطلع عليها من يسال عنها .	يقوم بتعريف الطلبة برؤية المدرسة ورسالتها ويوضح ما تعنيه من حيث الحقوق والواجبات والتوقعات.	يقوم بتعريف الطلبة وأولياء الأمور برؤية المدرسة ورسالتها، ويوضح ما تعنيه من حيث الحقوق والواجبات والتوقعات. كما يشارك في توزيع النشرات على المجتمع المحلي والمؤسسات التربوية.	يشارك في ندوات ومؤتمرات تربوية تختص بعملية تحسين التعليم ويقدم فيها رؤية ورسالة المدرسة، له اتصالات عبر الانترنت للتعميم وتبادل الخبرات فيما هو حديث ومرتبطة برؤية التربية والتعليم محليا ودوليا ونقله الى مدرسته.
3- يعرف المعلم الأبعاد التربوية لمضمون الرؤية و الرسالة ويعرف واجبه في سبيل تحقيقها.	يعرف محتوى الرؤية و الرسالة و كيف يمكن تحقيقها لكنه يبذل جهودا قليلة من أجل ذلك.	يعرف محتوى الرؤية و الرسالة و متطلبات تحقيقها ويوفر تلك المتطلبات.	يعرف محتوى الرؤية و الرسالة و متطلبات تحقيقها ويوفر تلك المتطلبات، ويعرف كيف ترتبط الرؤية و الرسالة بالتحسين المدرسي، و أن تحقيقها سيؤدي إلى تحسن في نوعية مخرجات التعلم.	يستعين بخبرات الزملاء داخل المدرسة و خارجها لعمل بحوث اجرائية تساعده في دعم الرؤية و الرسالة في مجالات اختصاصه العلمي و اهتماماته التربوية.

١: تخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.

١٢: وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.

المؤشر	1	2	3	4
4- يشارك المعلم بإيجابية في إعداد خطة التحسين المدرسية.	نادراً ما يشارك المعلم في إعداد خطة التحسين المدرسية.	يشارك دائماً في إعداد خطة التحسين المدرسي وجمع البيانات اللازمة لقياسها.	يربط عمله و خطته بخطة التحسين المدرسي وخاصة تطوير أساليب حديثة للتعليم وخدمة التعلم المتمركز على الطالب.	يوظف المعلم در اسات ميدانية حديثة تدعم قدراته وتساعد في تطوير أساليب التعليم و التعلم التي تستجيب لخطة التحسين المدرسي.
5- يطبق المعلم الخطة المدرسية.	يرى أن خطة المدرسة غير قابلة للتطبيق في معظم بنودها، أو يختار تنفيذ بنود تركز على الشكل وليس على جوهر العملية التربوية.	يرى أن خطة المدرسة تركز على الجوانب المادية، أما التعلم والتعليم فهما قضيتان خاصتان بالمعلم وليس للخطة علاقة بهما.	يضع المعلم خطة ذاتية تساهم في تطبيق خطة المدرسة، ويستفيد من التطوير في المرافق لخدمة التعلم والتعليم. يعرف دوره و احتياجاته نحو نجاح الخطة المدرسية، ويلتزم بجدولها الزمني ويستثمر المتاحة من الموارد بأفضل شكل .	لدى المعلم خطة ذاتية تستمد بنودها من خطة التحسين المدرسي، وتتحور حول التعليم و التعلم بحيث تستند بنودها إلى مبادئ و در اسات حديثة للتجوز بالتعليم وتوقعات عالية من الطلبة.

## ٢: إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.

### ٢.١: إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.

المؤشر	1	2	3	4
6- يكون علاقات قوية مع المعلمين الآخرين و يشترك بفاعلية في اللجان و الفرق.	يحفظ بعلاقات جيدة مع مجموعة محدودة من المعلمين. يتحدث بإيجابية عن بعض زملائه المعلمين.	يحفظ بعلاقات جيدة مع بعض المعلمين، والعاملين بالمدرسة، يشترك في بعض المنااسبات الاجتماعية لزملائه المعلمين.	يحفظ بعلاقات جيدة مع معظم المعلمين. يتحدث بإيجابية عن جميع زملائه المعلمين وكل العاملين بالمدرسة، يشترك في جميع المناسبات الاجتماعية لزملائه المعلمين وأحياناً الطلبة وأولياء الأمور، لديه ثقة عالية بقرارات زملائه، ويشترك في أكثر من لجنة و فريق ويشجع العمل الجماعي.	يشترك لجان العمل الاجتماعي في المدرسة، ويقودها يقوم بمبادرات كثيرة لتوثيق صلة المعلمين بالطلبة.
7- يشترك في عملية صنع القرارات في المدرسة ويتبزم بها.	يشترك في صناعة القرارات ولكن بدون الناقد ورد الفعل.	يشترك في صناعة القرارات ويقدم الاقتراحات والدائل، لكنه يلتزم بالقرارات التي تعبر عن وجهة نظره وليس عن وجهة نظر المجموع.	يبادر إلى تقديم اقتراحات، ويحدد الآخرين للمشاركة في صناعة القرار ويعامل مع القرارات الحاصية بالتزام عال ومسؤولية حتى لو لم يتفق مع نص أو روح القرار الجماعي.	يقدم اقتراحات مدرسية ومؤسسه على أساس علمي وتربوي، يهتم كثيراً بالقرارات التي تحسن الأداء حتى لو احتاجت إلى جهد كبير منه، يتعامل بالتزام عال ومعنى بقرارات المدرسة.
8- يتقبل التغذية الراجعة الرأسية والايجابية ويسعى إليها.	يتقبل التغذية الراجعة من المشرف التربوي فقط إن كانت إيجابية.	يهتم بتعليم الأقران أموراً جديدة تعلمها، يتقبل التغذية الراجعة من المشرف التربوي ويدهم بجادات العاملين.	يقوم بالتعلم من الخبراء من المعلمين، يهتم بتعليم الآخرين أشياء جديدة تعلمها، يتقبل التغذية الراجعة من المدير والمشرف التربوي ومن الزملاء الآخرين ويعمل على تحليل ممارسته بما يوافق معها ويساعد في تحسين أدائه يشترك في حوارات ومشاركات مع الآخرين، وله توقعات عالية من الزملاء بجاداتهم.	يقوم بإعداد مقالات و نشرات التي تدعم العلاقات الداخلية بالمدرسة، ويستخدم الإذاعة المدرسية لنشر التوقعات العلمية العالية من الطلبة، يوثق أعمال طلابه وينشرها في وسائل الإعلام ويتحدث عن إنجازاتهم باعتزاز.
9- يتابع أعمال الطلبة وينبني معهم علاقات قوية تخدم تعلمهم.	يتابع أداء الطلبة ويشكو من ضعفهم، له ثقة متراضمة بقرارات الطلبة وتوقعاته قليلة من أدائهم، يحرص على وجود علاقة جيدة وإيجابية بين الطلبة والمعلمين.	يتابع أداء الطلبة ويشكو من ضعفهم، له ثقة متراضمة بقرارات الطلبة وتوقعاته قليلة من أدائهم، يحرص على وجود علاقة جيدة وإيجابية بين الطلبة والمعلمين.	يتابع أداء الطلبة ويطلب النصيح من الآخرين لتحسينها، له ثقة عالية بقرارات الطلبة وتوقعاته عالية من أدائهم، يحتفل بجادات العاملين والطلبة، يحرص على وجود علاقة جيدة بين الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور.	يقوم بإعداد المقالات و النشرات التي تدعم العلاقات الداخلية بالمدرسة، ويستخدم الإذاعة المدرسية لنشر التوقعات العلمية العالية من الطلبة، يوثق أعمال طلابه وينشرها في وسائل الإعلام ويتحدث عن إنجازاتهم باعتزاز.

## ٢: إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.

### ٢.٢: إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.

المؤشر	1	2	3	4
10- يتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع.	ينفذ مع الطلبة والزملاء مبادرات تخدم المجتمع، ويتطوع في تقديم الخدمات الاجتماعية، ويسهم إسهامات قليلة في الأنشطة بين المدرسة والمجتمع مثل الأيام المفتوحة. وفي عرض إنجازات الطلبة على أولياء الأمور.	ينفذ مع الطلبة والزملاء مبادرات تخدم المجتمع، ويتطوع في تقديم الخدمات الاجتماعية، ويستفيد من خبرات المجتمع المحلي لتطوير أدائه. ويسهم إسهامات قليلة في الأنشطة بين المدرسة والمجتمع مثل الأيام المفتوحة.	ينفذ مع الطلبة والزملاء مبادرات تخدم المجتمع، والتطوع في تقديم الخدمات الاجتماعية، ويستفيد من خبرات المجتمع المحلي لتطوير أدائه، ويقبل المساهمة من أولياء الأمور. يسهم إسهامات فاعلة في الأنشطة بين المدرسة والمجتمع مثل الأيام المفتوحة.	يسهم المعلم في إنشاء جمعية أصدقاء المدرسة، وهو أيضا عضو في العديد من الهيئات التي تقدم خدمات المجتمع المحلي والوطني.
11- يشارك أولياء الأمور في المسؤولية عن تعلم الطلبة.	يعتبر أن التعليم مسؤوليته وحده ولا دخل لأولياء الأمور فيه.	يشرك أولياء أمور الطلبة الضعاف فقط في تحمل مسؤولية تعلم أبنائهم وبصورة تضمن اللزم عليهم.	يشرك أولياء الأمور جميعهم بالمسؤولية عن تعلم أبنائهم، ويعقد معهم الاجتماعات التي تناقش قضايا التعليم والتعلم على مدار العام.	يفتح المجال أمام أولياء الأمور لتلقي أداء الطلبة، ومساعدة أسلوبه وطريقة إدارته للتعليم ويقبل أن لهم وبحث مها.

### ٣: إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.

#### ٣.١: إدارة الموارد المادية بفاعلية.

المؤشر	1	2	3	4
12- يحافظ على ممتلكات المدرسة يسهم في تحديثها.	يرى أن الحفاظ على الموارد ليست من مهام وظيفته ك معلم.	يلتزم بالقرارات المالية للصراف على أنشطة تخصصه فقط ويهتم بالمرافق التي يكلف بالمسؤولية عنها فقط.	يلتزم بصيانة الموارد المادية، يحافظ على مقتنيات المدرسة، يستخدم ممتلكات المدرسة بعناية، يسهم في ترشيد استهلاك الموارد، ويقوم بتوعية الطلبة بالمحافظة على الممتلكات المدرسية.	يشترك زملائه في تحديد مواصفات حاجاتهم المادية من المدرسة، يحدث الموارد التي يستخدمها في عمله باستمرار، ويجهز مواد من إنتاجه أو إنتاج طلابه مثل التجارب العلمية وبرامج الحاسوب ووسائل التعلم.
13- يوظف الموارد المادية في خدمة التعليم والتعلم.	نادرا ما يلتزم بسياسة المدرسة في توظيف وإدارة الموارد المادية.	يلتزم أحيانا بسياسة المدرسة في توظيف وإدارة الموارد المادية، أحيانا يوظف الموارد في التعليم ويريد أحيانا وجود علاقة بين موارد المدرسة المادية (مكتبة حاسوب، ملاحظ...) والتعلم لكن لا يستخدمه بصورة كافية.	يلتزم دائما بسياسة المدرسة في توظيف وإدارة الموارد المادية، يوظف الموارد المادية المتاحة بأقصى كفاءة ممكنة، يستغل الموارد المتاحة لتحسين عملية التعليم والتعلم، ويهتم بالمرافق كمصادر مساندة ومهمة في عمله.	يعرف المعلم الصفات التكنولوجية للوارد ويحدث معلوماته باستمرار، ويستخدم مرافق المدرسة لتوفير دعم إضافي لها (مثل عمل دورات للمجتمع)، ويشترك في اللجان والفرق المسؤولة عن تحديد موارد المدرسة المادية.
			يقدم احتياجاته المادية ضمن قوائم ومواصفات دقيقة.	

### ٣: إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.

#### ٣,٢: إدارة الموارد البشرية بفاعلية.

المؤشر	1	2	3	4
14- يعرف حقوقه ويؤدي واجباته.	يقتصر لمعلومات مؤكدة عن حقوقه وواجباته التي تقرها القوانين واللوائح.	يعرف بوجود الوصف الوظيفي لوظيفته. ليست لديه نسخة من الوصف الوظيفي. لا يعرف حقوق الموظف وواجباته إلا بما سمعه من الآخرين . يلتزم بتعليمات الإدارة المدرسية ولا يتم اقتراحات تطورها.	يستفيد من قدرات العاملين في المدرسة وخصرتهم. يعرف حقوقه وواجباته الوظيفية ويعرف اللوائح الداخلية والتعليمات ويلتزم بها. يشارك في تقديم اقتراحات وآراء تساهم في تطوير العمل الإداري في المدرسة .	يتطوع دائما بالعمل الإضافي المحاي لسد العجز الحاصل في المدرسة، دائم المشاركة في مهارات تتعدى الواجبات الواردة في الوصف الوظيفي له.
15- يساهم في التغلب على الصراخ والمشكلات بين العاملين .	يظهر تضلبا في التعامل مع الأنماط المختلفة من زملائه، يغلب العلاقة الشخصية على العلاقة المهنية .	يبدى بعض المرونة في التعامل مع زملائه، يهتم بالجانب المهني والأخلاقي في التعامل مع الآخرين، ويتدخل لحل المشاكل بين زملائه عندما تتفاقم.	يبدى بعض المرونة في التعامل مع زملائه، ويهتم بالجانب المهني والأخلاقي في التعامل مع الآخرين، ويشاركهم برأيه في أدائهم، ويتدخل بسرعة لحل المشاكل بين العاملين.	دائم التأمل في ممرساته ويراجع علاقته ويطورها باستمرار، يشارك في الحلقات الدراسية ويستعين بالآخرين لإغناء خبرته، ويهتم بنمو المدرسة وزملائه وتطورهم المهني .

## ع: إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهماً بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمون مؤهلون.

### ع.1: تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيمياً.

المؤشر	1	2	3	4
16- يتقن المعلم إدارة الصف .	اهتمام المعلم ببيئة الصف ضعيف، يضع جزءاً كبيراً من وقت الحصّة في قضايا غير مرتبطة مباشرة بموضوع الحصّة، ويعمل الطلبة بصورة فردية معظم الوقت، يتعامل مع الطلبة بجدالة والوقت، يتعامل مع الطلبة بجدالة واحترام.	يتعامل مع الطلبة بجدالة واحترام ولا يربط بين إدارة الصف والتعلم بشكل قوي.	يعتبر بيئة تعلم مناسبة ويهتم بوقت الحصّة في قضايا تنظيمية بالصف ولا يعطي معظم الوقت للتعليم. يضع الطلبة في مجموعات ولكن معظم عملهم فردي.	يهيئ بيئة تعلم مناسبة ويهتم بوقت الحصّة لتساعد على التعلم الفردي والتعلم التعاوني، يستخدم وقت التعليم بفاعلية، ويدير مناخاً صفياً داعماً ( يجعل الطلبة يعملون في مجموعات مختلفة ويعودهم احترام الفروق بينهم ومساعدة بعضهم البعض)، يحدد قواعد سلوك للطلبة رأياً مسموح في بيئة الصف وتحديد الأنشطة التي سينخرطون فيها طالما أنها مرتبطة بتعلم أفضل لمدانته.
17- يكامل المعلم بين المعارف المختلفة لتحقيق أهداف تعلم عالية .	يعرف محتوى الكتاب الذي يدرسه دون توسع، يدرس المادة وفق التسلسل والتسليم الذي في الكتاب.	يعرف محتوى الكتاب الذي يدرسه دون توسع، يستخدم مصادر تعلم وسائل تعلم تيسر تعلم الطلبة للمادة، يدرس المتاح وفق التسلسل والتسليم الذي في الكتاب، يستخدم طرق تدريس تناسب المادة التي يدرسها.	يعرف محتوى وبنية المادة التي يدرسها، يستخدم مصادر تعلم وسائل تعلم تيسر تعلم الطلبة للمادة، يعد تنظيم المنهاج بطرق تساعد الطلبة على التعلم، يكامل بين مادته والمواد الأخرى التي يدرسها الطالب، يستخدم طرق تدريس تناسب المادة التي يدرسها، وتشجع على التفكير وحل المشكلات.	يطلب من الطلبة حل مسائل من مواد أخرى باستخدام ما تعلموه في مادته، يساعد الطلبة في كتابة أبحاث أو عمل تجارب تربط بين أكثر من مادة، باستمرار يحرص على ربط التعلم داخل الصف بالحياة وأيضاً يجعل الطلبة يبتكرون على ما يعرفونه بالحياة داخل التعلم.
18- يتوخى في طرائق التدريس مراعاة للفروق الفردية.	ينظم التدريس بطريقة واحدة، يخطط للتدريس بطريقة تقليدية، ويلتزم بالخطه حرقياً، أحياناً يبالغ بحالات ضعف الطلبة في مادته ولكن دون اللجوء لطرائق تشخيص وتقييم مجربة علمياً.	ينظم التدريس بطرق متعددة ليستجيب لحاجات الطلبة المختلفة، يخطط للتدريس ويعمل فيه حسب ما يطرأ من مواقف تساهم في تعلم الطلبة، يهتم برغبات الطلبة واهتمامهم ويراعيها عند التحضير للتدريس، لديه خطط لمعالجة حالات ضعف الطلبة في مادته مبنية على أساس علمي.	ينظم التدريس بطرق متعددة ليستجيب لحاجات الطلبة المختلفة، يخطط للتدريس ويعمل فيه حسب ما يطرأ من مواقف تساهم في تعلم الطلبة، يهتم برغبات الطلبة واهتمامهم ويراعيها عند التحضير للتدريس، لديه خطط لمعالجة حالات ضعف الطلبة في مادته مبنية على أساس علمي.	يقوم بعمل تشخيص لمستويات وقدرات طلابه ويؤرن ذلك، يشارك الطلبة في أهداف التعلم ويوزع التدریس بناء على مستوى إتقانهم والأهداف الموضوعية، يحرص أنشطة تساعد الطلبة على التعلم مدى الحياة ويؤثر إيجاباً في اتجاهاتهم نحو العلم ونحو مادته الدراسية . وبعد مادة غير الكتاب المقرر أو يحضرها من مصادر أخرى لعلاج حالات الضعف، ولديه وسيلة قياس للتقدم نتيجة ذلك.



ع: إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهماً بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمون مؤهلون.  
 ٤.٢: النمو المهني للمعلمين.

المؤشر	1	2	3	4
19- يقوم المعلم بتحسين أساليب التدريس ويحثها.	يتقبل التغذية الراجعة من المشرف التربوي فقط حين يكون التقدير مرتفعاً.	يتقبل التغذية الراجعة من المشرف التربوي فقط، وأحياناً يقوم بالتقويم الذاتي، يعرف نظريات التعليم والتعلم ويحاول أحياناً تطبيق ذلك في عمله، يشارك في الدورات التدريبية فقط إن تم تكليفه بالحضور، يعتبر أن معرفته بمادة الكتاب تكفيه لتدريس المادة.	يستطيع استخدام أدوات التقويم الذاتي بشكل مستمر، ويوظف نتائجها في تحسين أدائه. يتطلب من أقرانه ملاحظة أدائه و إصطناعه التنفيذية الراجعة، يتقبل التغذية الراجعة من المشرف التربوي أو المدير ويعمل بها، يعرف نظريات التعليم والتعلم ويحاول تطبيق ذلك في عمله، ويطلع دائماً على ما هو جديد ويطبق ما يتناسب مع طلبته وبيئته، يشارك في الدورات التدريبية ويسعى إليها. دائم البحث عن طرائق تدريس حديثة لمئاته و عن التطورات العلمية في محتواها.	عضو فاعل في المؤسسات التربوية التي تعنى بتطوير أداء المعلم. يشارك في المؤتمرات الدولية والمحلية . يقوم بعمل أبحاث ودراسات في الجديد تربوياً ويشارك أقرانه فيما يعرف.
20- يشارك في تحديد احتياجاته التدريبية .	لا يهتم بمرجعية أدائه ولا يرى أن له احتياجات تتحدد مع الأيام .	يستجيب للبرامج التي تحدد احتياجات المعلمين ويتعامل معها بتواضع ومصداقية.	يعبر للمدير والمشرف عن حاجاته ويعرضها عليهم، ويطلب منهم المساعدة والإرشاد.	يتبادل الزيارات مع المعلمين الآخرين في مدرسته أو المدارس الأخرى ليتعرف طرفاً تديرياً جديدة وبالتالي يحدد احتياجاته من مهارات أو معلومات، يشارك في الدراسات التي تتم وطنياً أو دولياً لتحديد احتياجات المعلمين .
21- يشارك في الدورات على المستوى كافة.	يشارك في الدورات التي يجبره عليها المدير أو المشرف.	يشارك في الدورات التي تعقد مركزياً في الوزارة .	يشارك في الدورات التي تعقد على المستويات كافة في المدرسة والمديرية والوزارة، دائم البحث عن دورات جديدة ويشارك بالقرح دورات يعطي المجال لذلك.	يشارك في الدورات التي تعقد على المستويات كافة، دائم البحث عن فرص تنمية مهنية، يشارك في المؤسسات التربوية التي تعنى بتنمية مهارات المعلمين بحرص على حضور الدورات العلمية ويشارك بفاعلية فيها.

## ع: إدارة عمليتي تعليم وتعلم تفتان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمون مؤهلون.

### ع.٣: أنشطة لاصفية مساندة.

المؤشر	1	2	3	4
22- يخطط ويشارك في الأنشطة اللاصفية والصفية ، ويربط بينهما.	يشغل كل وقت الطلبة في إنهاء المقرر الدراسي ولا يعطيهم مجالاً للأنشطة اللاصفية. نادر ما يشارك الطلبة في أنشطة لاصفية ولا يربطها بأهداف محددة (مجرد أنشطة للتسلية).	أحياناً يشارك في الأنشطة اللاصفية. يكتفي بممارسة الأنشطة (إن مارسها) ولا يربط أثرها بالتعليم والتعلم. يصمم الأنشطة اللاصفية بمعزل عن زملائه أو المدير أو المشرف أو أولياء الأمور.	يشارك في إعداد وتنفيذ خطة الأنشطة اللاصفية على مستوى المدرسة والصفوف والمجموعات والأفراد، يكامل المعلم بين الأنشطة اللاصفية والتعليم والتعلم، يربط الأنشطة اللاصفية بروية المدرسة ورسالتها وخططها. يشارك مع الطلبة والأهالي في تصميم وتنفيذ الأنشطة اللاصفية.	يضع خطة الأنشطة اللاصفية ضمن خطة التحسين للمدرسة. يشارك مع فرق عمل بالمدرسة والمجتمع لتبابعة سير الأنشطة اللاصفية يحلل الأنشطة اللاصفية ضمن تقييم التقدم الأكاديمي والتحصيل للطلاب (ضمن العلامة المدرسية)، يشارك مدرسته مع مدارس أخرى في أنشطة لاصفية.

## ٥: انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.

### ٥,١: وجود سياسات ومنهج تدريسي يعزز انتماء العاملين.

المؤشر	1	2	3	4	
23- الاهتمام بشؤون المدرسة و رفع مكايتها.	يتابع نتائج الطلبة ويساعد المدرسة في استخلاص العبر بعرف الأخلاق المهنية أو طيقته، يقول القويض أو التكليف من المدير ويقوم به بالحد الأدنى، أحياناً يتعامل مع الزملاء والطلبة بأساليب غير مقبولة.	يتابع نتائج الطلبة ويساعد المدرسة في استخلاص العبر والتخطيط للأمام. يعرف الأخلاق المهنية أو طيقته ويلتزم بها، يثق بزملائه في العمل ويتحدث عن مهاراتهم، يقل القويض أو التكليف من المدير ويقوم به بالحد المطلوب، يتعامل مع الآخرين باحترام تكسب ودهم ودصهم.	يتابع نتائج الطلبة ويساعد المدرسة في استخلاص العبر والتخطيط للأمام. ويقدم مقترحات ببناء وتطوير المدرسة وتطوير العاملين بها، يفخر بالجزات المدرسة والأفراد والجماعات، يمثل المدرسة في الاجتماعات والنورات والمؤتمرات العامة، يشارك في صناعة واتخاذ القرارات بالمدرسة.	يساعد في إعداد المجالات والنشرات التي تركز على القيم والأخلاق، يحصل على جوائز تقدير وتميز من المدرسة والمجتمع والوزارة وغيرها، يقدّم حملات إعلانية وحملات توعية مجتمعية لأهم أنشطة المدرسة والترويج لإجازاتها.	يتم على أن يكون قنوة ويعلم تلك الزملاء والطلبة، يساعد في إعداد المجالات والنشرات التي تركز على القيم والأخلاق، يحصل على جوائز تقدير وتميز من المدرسة والمجتمع والوزارة وغيرها، يقدّم حملات إعلانية وحملات توعية مجتمعية لأهم أنشطة المدرسة والترويج لإجازاتها.
24- يقوم بقيادة وتنفيذ أنشطة خارج حدود الوظيفة الرسمية.	يؤدي ما نصح عليه الوصف الوظيفي لمجته.	يشترك في الأنشطة الإصطناعية للمدرسة إن طلب منه المدير ذلك ويؤديه بالحد الأدنى من الإثقان.	يبتدع بالمشاركة في الأنشطة المدرسية الإصطناعية، يقترح أنشطة إصطناعية ويسعى لأن يكون عمله متفناً وباحسن صورة ممكنة.	يكون المجموعات والفرق التي تنفذ أنشطة إصطناعية تسهم في تحسين الأداء، ويقترح قدرات التحصيل واسعة مع المؤسسات لتقوم بأنشطتها داخل المدرسة وباسمها.	

## ٥ : انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب .

### ٥.٢ : تهور بيئة تعزز انتماء الطلبة.

المؤشر	1	2	3	4
25- يبرز المعلم انتماء الطلبة للمدرسة . علاقة المعلم بالطلبة رسمية جاء ، وتقتصر على تدريس مادة اختصاصه، وأحياناً ينظم المسابقات بين طلبته.	يساعد المرشد التربوي في عمله عند الضرورة، يعرف المعلم حقوق الطفل. يشارك في حملات توعية بحقوق الطفل لطلاب المدرسة.	يبنى المعلم صلة مع الطلبة ويشارك في استخدام موارد المدرسة واستغلالها لتنمية موهب الطلبة وقرائتهم، ينظم المسابقات بين طلبته.	يبني المعلم صلة وثيقة ومستمرة مع الطلبة ويعطي مجالاً لتبادل الآراء وحرية كفاية للطلبة في إدارة موارد المدرسة واستغلالها للتنمية موهبتهم وقرائتهم. ينظم المسابقات بين طلاب المدرسة وطلاب المدارس الأخرى .	يكون مع الطلبة مجموعات و فرق عمل تخدم العملية التربوية في المدرسة ، يكون مع الطلبة مجموعات تتضمن تدريس الطلبة الأقران زملائهم الأقل تحصيلاً . يكون فرق عمل ولجان من الطلاب لترشيد استخدام مرافق المدرسة والاستفادة من إبداعات الطلبة في هذا العمل .
26- يهتم المعلم بعملية الإرشاد التربوي و حقوق الطفل. لا يربط بين تعامله مع الطلبة وحقوق الطفل.	يساعد المرشد التربوي في عمله عند الضرورة، يعرف المعلم حقوق الطفل. يشارك في حملات توعية بحقوق الطفل لطلاب المدرسة.	يعاون المرشد التربوي في التواصل مع الأهالي باستمرار ، ويساعده في عمله إن لزم، يعرف المعلم حقوق الطفل ويربطها بممارسته، ويقوم بتسهيل وتنظيم اللوات التي يفودها ويشارك بها الطلبة، ويشارك في حملات توعية بحقوق الطفل للأهالي ويشارك الطلبة في هذه الحملات.	يعاون المرشد التربوي في التواصل مع الأهالي باستمرار ، ويساعده في عمله إن لزم، يعرف المعلم حقوق الطفل ويربطها بممارسته، ويقوم بتسهيل وتنظيم اللوات التي يفودها ويشارك بها الطلبة، ويشارك في حملات توعية بحقوق الطفل للأهالي ويشارك الطلبة في هذه الحملات.	يشترك المعلم في ندوات وطنية وحول حقوق الطفل، يشر المقاتلات في مجال حقوق الطفل، يعد أنشطة حول حقوق الطفل وبموجبها في تدريس ملاته، ويشجع الطلبة على ممارسة حقوقهم داخل الصف والمدرسة.
27- يشارك مع الطلبة في الحفاظ على ممتلكات المدرسة.	يحافظ على ممتلكات المدرسة ويبحث الطلبة على المحافظة عليها، يشارك مع الطلاب في الأعمال التطوعية داخل المدرسة مثل أن يقوم الطلبة بتزيين جدران المدرسة باللوحات أو بزراعة أشجار أو عمل حديقة لكل صف أو مجموعة.	يقوم المعلم بجهود واضحة ومستمرة تجعل الطلبة يحافظون دائماً على ممتلكات ومرافق المدرسة، يشجع الطلبة ويحفزهم على المحافظة على ممتلكات المدرسة ويتصرف كقوة لهم ، يشارك مع الطلاب والمجتمع المحلي في الأعمال التطوعية مثل أن يقوم الطلبة بتزيين جدران المدرسة باللوحات أو بزراعة أشجار أو عمل حديقة لكل صف أو مجموعة .	يقود المعلم ورش عمل لصيانة ممتلكات المدرسة. يقوم مع الطلبة بإنتاج وسائل تعليمية توفر على المدرسة شراءها وتوفر فرصة تعلم تعاوني بين الطلبة، والتعرف على مصادر البيئة المحلية واستخدامها في التعلم.	

## ٥ : انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.

### ٥.٣ : المدرسة صديقة للطلاب .

المؤشر	1	2	3	4
28- يعمل المعلم على إيجاد بيئة مدرسية جاذبة و راعية للطلبة.	تأثر ما يمارس العنف اللغوي أو الجسدي في التعامل مع الطلاب، وبيئة المعلم جواردا كبيرة مع الطلبة لبحقوا نتائج عالية، يشارك في مجموعات عمل و لجان طلابية للعديد من الأنشطة في المدرسة. يشارك المعلم في تظافة المدرسة والصفوف مع الطلاب.	يراعى المعلم شؤون الطلبة وطرفهم الاجتماعية ويتوخى في أساليب التظلم، لا يمارس العنف، يبتل المعلم جواردا كبيرة مع الطلبة لبحقوا نتائج عالية، يشارك في مجموعات عمل و لجان طلابية للعديد من الأنشطة في المدرسة. يشارك في تظافة المدرسة والصفوف مع الطلاب.	يقود مجموعات عمل و لجان طلابية للعديد من الأنشطة في المدرسة. يسهم في جعل بيئة المدرسة و مرفقها آمنة وتستجيب للحاجات المختلفة للطلاب (ذوي الحاجات الخاصة) . يشارك الطلبة في استخدام مرافق المدرسة بعد ساعات الدوام الرسمي، ويتحمل المسؤولية عن الأمن و الأمان و حسن الاستخدام لتلك المرافق. يشارك و يتابع تظافة المدرسة و الصفوف و جمالها و سلامة مرفقها. يتبع تعليمات الإدارة في استخدام المرافق . يشارك في أنشطة التوازي المختلفة بالمدرسة.	يقود مجموعات عمل تطوعية في المدرسة لصيانة مرفقها. يشجع الفرق المدرسية و يتابع أنشطتها. يعتبر الحفاظ على مرافق المدرسة جزءا هاما من عمله. يرضى المجموعات العلاجية و مجموعات التفرية.

٦ : تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي.

٦,١ : استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.

المؤشر	1	2	3	4
٥- يستخدم المعلم أدوات متعددة للتقويم.	يقوم المعلم بتقويم تحصيل الطلبة فقط.	يستخدم المعلم طرائق متنوعة لتقويم أداء الطلبة ولا تقتصر على أسلوب واحد، ويطلع الأهالي على نتائج الطلبة ودراساتها بقصد دعمها لمزيد من التقويم.	يجتر الطلبة ويتفق معهم على الأهداف التي عليهم تحقيقها في المادة التي يطمحها. يساعد الطلبة في التعرف على مستواهم في المادة وتقييم درجة إقتانهم لها، يستخدم المعلم طرائق متنوعة لتقويم أداء الطلبة ولا تقتصر على أسلوب واحد فقط.	يبتكر المعلم طرائق كثيرة لمعرفة قدرات الطلبة ويرشحهم لمسابقات محلية و دولية. يستعين بالمؤسسات التربوية المتخصصة لمساعدته في عمل أبحاث لتحديد مستوى طلبته في التفكير وحل المسائل .
			يقوم المعلم بتقويم قدرات الطلبة والتركيز على نقاط القوة في شخصياتهم وموالتهم، ولا يتم تقليصها لصالح عملية التحصيل فقط	يشارك في أبحاث على مستوى المدرسة لمعرفة مستوى الطلبة، يشارك مع المجتمع المحلي والتربوي في أبحاث تربوية تتعلق بأداء الطلاب وكيفية دعمها وتعزيزها.
			يشارك الأهالي في عملية تقييم أبنائهم ويطلعهم على نتائج الطلبة ودراساتها بقصد دعمها لمزيد من التقويم.	
			يستخدم المعلم التقويم البنائي مثل استخدام ملف الإنجاز السنوي للطلال وتجميع أعماله لمعرفة مستواه وتطوره وعلاج الضعف قبل أن يتراكم.	

## ٦ : تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجها في عملية التحسين المدرسي.

### ٦.٢ : استخدام نتائج التقويم لتحسين الأداء.

المؤشر	1	2	3	4
30- يبنى المعلم خطط التحسين أدائه بناء على نتائج التقويم.	التقويم السنوي بالنسبة له عملية روتينية وليست فرصة للتعلم والتحسن.	يقبل المعلم نتيجة التقويم السنوي الذي حصل عليه، يقبل توجيهات المدير لتحسين أدائه وينفذها.	يقوم المعلم بوضع خطة تحسين للسنة القادمة بناء على نتيجة التقويم السنوي الذي حصل عليه، يتفق المعلم مع المدير على توقعات أداء عالية نتيجة التقويم ويتبناها ، يطلب من زملائه المعلمين تقديم التغذية الراجعة ويستفيد من خبرتهم لتحسين أدائه ، ويشترك المعلم مع المدير والمجتمع المحلي بإجراء البحوث الإجرائية للتأمل في الممارسات وتحسينها.	لدى المعلم خطة تطوير ذاتية لأدائه متسجمة مع خطة تحسين المدرسة، يشترك في دراسات أو دورات مساندة التحسين أدائه فهو دائم التعلم في موضوعات يكون أداءه طيبه فيها متدينا أو بحاجة إلى تحسين.
31- يدرس المعلم نتائج الطلبة و يستخدمها في عملية التحسين.	يعزى القصور في تحصيل الطلبة في مادته إلى الطلبة وأولياء الأمور.	يشترك المعلم في دراسة نتائج الطلبة بصورة علمية وتحليل جيد لمعرفة الناجحات وأسبابها والإخفاقات ويرتبط المعلم مع أولياء الأمور بما يتصل بنتائج أبنائهم، يستخدم المعلم نتائج تقويم الطلبة يتشاور مع المدير والمشرفين التربويين فيما يتعلق بنتائج تقويم الطلبة.	يشترك المعلم في دراسة نتائج الطلبة بصورة علمية وتحليل جيد لمعرفة الناجحات وأسبابها والإخفاقات وطرق علاجها ، يتواصل المعلم مع أولياء الأمور بما يتصل بنتائج أبنائهم ، يستخدم المعلم نتائج تقويم الطلبة ويتشاور مع المدير والمشرفين التربويين في السبل التي تساعد في تطوير أداء الطلبة ، يستخدم المعلم نتائج التقويم للتوزيع في طرق التدريس التي يقدمها ولا يعزى القصور دائما للطلبة .	يقوم المعلم بعمل دراسات لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الطلبة. يشترك مع المؤسسات العلمية في منطلقاته في دراسة مستويات الطلاب، وتقويم مهارات التعليم العليا، ومعرفة طرق العلاج الأنسب.



## ٧: تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.

### ٧,١: استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.

المؤشر	1	2	3	4
32- يستخدم المعلم التكنولوجيا في التعليم.	يقوم بالتدريس بطرائق لا تستخدم الحاسوب.	يعرف كيف تخدم التكنولوجيا عمليتي التعليم والتعلم، ويستخدم أحياناً البرمجيات المختلفة، ويوظفها في التعليم. يستخدم أجهزة العرض (مثل جهاز العرض فوق الرأس).	يوظف ويهيئ بيئة تعلمية تناسب التعلم باستخدام الحاسوب، يعرف إدارة الأجهزة التكنولوجية المستخدمة والمتوفرة بالمدرسة. يستخدم المصادر التعليمية بما يتوافق وطبيعة المادة وخصائص الطلبة، يحضر دروسه بطريقة تستخدم التكنولوجيا الحديثة، يقدم أثر استخدام الحاسوب على تعلم الطلبة بطرق علمية، يوظف الحاسوب في تعلم المنهج المقرر في مادته بطرائق تؤدي إلى تحسن التعلم، يستخدم الوسائط المتعددة ويستخدم أجهزة العرض الحديثة لتيسير عملية التعلم.	يتعامل مع البرمجيات بأخلاق عالية ولا يقلق أن يستخدم الطلبة برامج مسروقة، يقدم برامج الحاسوب التعليمية. يعرف التطورات في التكنولوجيا من أجهزة وبرمجيات ويحدث معلوماته باستمرار، يطور برامج حاسوب تعليمية يشارك هو بتصميم الأفكار وأحياناً يقوم بالبرمجة بنفسه.

## ٧ : تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.

### ٧.٣ : توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.

المؤشر	1	2	3	4
33- يستخدم التكنولوجيا في الأعمال الإدارية .	يمتلك مهارات قليلة في استخدام التكنولوجيا في تصريف أعماله الإدارية ولكنه لا يستخدم تلك المهارات.	ويكتفي باستخدام الحاسوب في تصميم الاختبارات وتوزيع العلامات، ولديه معرفة غير كافية بالأجهزة التكنولوجية اللازمة في العمل الإداري.	يمتلك مهارات عالية في استخدام التكنولوجيا في الإدارة المدرسية. ويستخدم الحاسوب في الأعمال الإدارية، دافعا يستخدم الحاسوب في تصميم الاختبارات وتوزيع العلامات ولديه معرفة جيدة بالأجهزة التكنولوجية اللازمة في العمل الإداري.	يتواصل مع برامج الإدارة المدرسية عبر الحاسوب. ويطور برامج إدارة أعمال المعلم ويعطيها للآخرين. ويقوم بتدريب زملائه على استخدام الحاسوب في إدارة أعمال المعلم.

# ملحق (١٣)

## لجان إعداد المعايير

### ١- اللجان الاستشارية الوزارية:

- أ. بصري صالح/رئيسا.  
أ. صبحي كايد / الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية.  
أ. جهاد زكارنة/ الوكيل المساعد للشؤون التعليمية.  
م. فواز مجاهد / مدير عام الأبنية.  
أ.شهناز الفار/ المعهد الوطني للتدريب التربوي.  
م. سمير رجب/ المعهد الوطني للتدريب التربوي.  
د. محمد السبوع / رئيس هيئة الجودة.  
أ. علي مناصرة/ الإدارة العامة للمناهج (المباحث الإنسانية).  
أ. جميل أبو سعدة/ الإدارة العامة للمناهج (المباحث العلمية).  
أ. ثروت زيد / الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي.  
أ. ريما الكيلاني/ الإدارة العامة للإرشاد والتربية الخاصة.  
د. محمد الريماوي/ الإدارة العامة للصحة المدرسية.  
م. سعادة حمودة/ الإدارة العامة للتخطيط.  
د. محمد مطر/ دائرة القياس والتقويم.  
أ. موفق الخطيب/ شؤون رئاسة الوزراء.  
م. جهاد دريدي/ المشاريع.  
أ. نهاد أبو غزالة/ الكتب والمطبوعات.  
أ. سعاد قدومي/ التعليم العام.  
أ. الهام عبد القادر/ النشاطات الطلابية وشؤون الطلبة.  
أ. ديمة السمان/ وحدة القدس.  
أ. حسين منصور /اللوازم.  
أ. مصطفى العودة/ الشؤون الإدارية.

### ٢- الخبير التربوي:

- د.سعيد عساف/ خبيرا ومستشاراً تربوياً.

### ٣- اللجنة الفنية لإعداد المعايير :

أ.شهناز الفار/ رئيساً ، م.سمير رجب، أ.صوفيا ريماني، أ.وليد إحشيش، أ.صادق الخضور، أ.فاطمة جعيثني، أ.خلود ناصر، أ.عطاف حمد، أ.معمر شتيوي، أ.خليل علاونة، أ.محمد مخالفة، أ.فضيلة محمد يوسف، أ.مرعي الصوص، أ.مأمون جبر، أ.محمد سامي، د.بسام الحاج، أ.علي أبو زيد، أ.مراد دريدي، أ.محمد قطيط، أ.ريما سلامة، أ.أمينة شومان، أ.عادة محمد سحويل، أ.رانية سيد بكر، أ.هالة رفيق، أ.رشا سعد درويش، أ.محمود محمد، أ.زياد ياسين محمد، أ.سعدة نبيه كحيل، أ.مصباح زهير الزهري، أ.محمد احمد اليعقوبي، أ.نائل عبد اللطيف، أ.محمود أمين مطر، أ.وائل صبحي توفيق، أ.أيسر عبد الرحيم، أ.بهجت خليل الحلو، أ.نبيل أحمد محمود.

### ٤- مشاركون في جلسات التشاور :

د. منير سرحان/ كلية العلوم التربوية  
أ. رباب طميش/ جامعة بيت لحم  
د. خولة شخشير/ جامعة بيرزيت  
أ. نادر أبو خلف/ جامعة القدس المفتوحة  
أ. نهى عفونة/ جامعة القدس  
أ. علي شكور/جامعة النجاح  
د. باسم راتب محمد/جامعة القدس  
د. ناصر السعا فين/كلية العلوم التربوية  
أ. نبيل منصور/كلية العلوم التربوية  
د. احمد عوض أمين /جامعة النجاح  
د. سوزان عرفات / جامعة النجاح  
د. إنصاف عباس/ جامعة القدس المفتوحة  
د. محمد عمران / كلية العلوم التربوية  
د. نانسي الياس /جامعة بيت لحم  
أ. وحيد جبران / وكالة الغوث  
أ. إسماعيل نجوم / المورد  
أ. رفعت الصباح/ مركز إبداع المعلم  
أ. حذيفة جلامنة/ مركز ابداع المعلم  
د. إبراهيم مكاوي/ جامعة بيرزيت

## ٥- المشاركون في ورش تجريب المعايير من المعلمين والمديرين:

هيثم التلاحمة ،سميح أبو زاكية، وفاء التركي، عائشة صباح، ابتسام مصطفى، نبيلة عبد الله حمدان، مهية عبد الرحيم شتية، هناء سميح يونس، صفاء محمد علي، كفاح عبد الرحمن أبو الرب، فضية خطيب، سوزان نصري شاهين، نائلة محمد رشيد، سميرة علي، فريال محمود أبو علان، فخرية دراغمة، ماجدة عبد الماجد عطية، سونيا فايز احمد، شموع فهمي درويش، عندليب توفيق قشتم، وليد حامد، حلمي صبحي عامر، إباد احمد عودة، حسن جميل ناجي، عزمي إبراهيم بلاونة، عادل فايز محمود، فراس جمعة محمد، علي سالم أبو حلو، محمود عطا الله، محمد عبد اللطيف الشيخ، مروان حسن فارس، رحاب داود شختور، سميرة جميل روايدة، حسين احمد نجاجة، محمد ذيب الصخير، خالد مصطفى محمد، ذياب كلش، فريد داود شاور، زياد جميل مصطفى، انشراح مرشد سويدان، فاتنة احمد عارف، عبد اللطيف علي أبو زرط، ايمن خيرى العكر، شفا محمد شولي، هناء محمد أمين، واجدة مصطفى رضوان، سرين بديع عيد، حاتم ناجي خليف، مروان فتحي صالح.

## ٦- لجنة المراجعة :

أ. شهناز الفار      أ. مروان بكير      أ. صادق الخضور





# NIET

National Institute for Educational Training  
المعهد الوطني للتدريب التربوي

National Institute of Educational Training

Albireh, Jabal Attawil

Near to Alhashemieh School

المعهد الوطني للتدريب التربوي

جبل الطويل / البيرة

بجانب مدرسة الهاشمية

تلفون : 02 2409840/2/3

فاكس : 02 2409841

بريد الكتروني : info@niet.ps

الموقع الالكتروني : www.niet.ps

تصميم وطباعة

مطبعة بيت المقدس - رام الله

تلفون - 02-2964035



